

Ярош Петр

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-
ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗОН В ПОЛЬШЕ: ТЕОРИЯ,
МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА**



**Высшая социально-экономическая школа
в Пшеворске (Польша)**

Ярош Петр

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-
ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗОН В ПОЛЬШЕ: ТЕОРИЯ,
МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА**

Монография

**УДК 322.122
JEL R 5, R 12, R 13, R 58**

*Рекомендовано к опубликованию Советом Высшей социально-экономической школы в
Пшеворске, Польша (протокол № 9 от «06» сентября 2018 г.)*

Рецензенты:

Иванов Христо – д.э.н., профессор Высшей школы телекоммуникаций и почты, г. София, Болгария

Чернявская Татьяна Анатольевна – д.э.н., профессор Государственного Высшего учебного заведения в Конине, Польша

Саенко Владимир Григорьевич – д.э.н., профессор Высшей школы менеджмента и администрации в Ополе, Польша

Cover photo:
Fotolia.com

© Ярош Петр (2018)

ISBN 978-83-65196-86-6

Typeset: Wydawnictwo i Drukarnia Nova Sandec

Printing and Binding:

Wydawnictwo i Drukarnia Nova Sandec

ul. Lwowska 143, 33-300 Nowy Sącz

e-mail: biuro@novasandec.pl

nakład: 300 szt.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|------------|
| ВСТУПЛЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗОН: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ..... | 6 |
| 1.1. Теоретические подходы к определению понятия SEZ | 6 |
| 1.2. Эволюция типов SEZ и особенности управления их развитием | 31 |
| 1.3. Компаративный анализ научных подходов управления развитием SEZ..... | 60 |
| Выводы к главе 1..... | 80 |
| ГЛАВА 2. МЕТОДИКА И КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ SEZ | 84 |
| 2.1. Роль и оценка уровня влияния государственного регулирования в эффективном развитии SEZ | 84 |
| 2.2. Методика расчета показателей эффективности функционирования SEZ..... | 96 |
| 2.3. Методические аспекты определения эффективности управления территориально-хозяйственными зонами | 120 |
| Выводы к главе 2..... | 150 |
| ГЛАВА 3. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ SEZ В ПОЛЬШЕ..... | 153 |
| 3.1. Факторы и предпосылки эффективного развития SEZ на территории Польши | 150 |
| 3.2. Аналитическое исследование развития территориально- хозяйственных зон в Польше | 163 |
| 3.3. Условия и результаты анализа развития польских технопарковых образований | 191 |
| Выводы к главе 3..... | 254 |

| | |
|--|------------|
| ГЛАВА 4. ОПТИМИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ SEZ В ПОЛЬШЕ | |
| | 257 |
| 4.1. Система государственного стимулирования развития прогрессивных форм территориально-хозяйственных зон в Польше | |
| | 257 |
| 4.2. Использование зарубежного опыта в целях оптимизации управленческого механизма развития SEZ в Польше | |
| | 266 |
| 4.3. Концептуальная модель государственного стратегического управления развитием SEZ в Польше..... | 290 |
| 4.4. Обоснование создания Национальной системы бенчмаркинга SEZ | |
| | 304 |
| Выводы к главе 4..... | 337 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 342 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 348 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 379 |

ВСТУПЛЕНИЕ

Свободные экономические зоны или Special Economic Zones (SEZ) различных функциональных типов получили широкое распространение и успешно используются в мировой хозяйственной практике для решения разномасштабных социальных и хозяйственных задач государственного управления.

Первые исторические сведения об функционировании SEZ приходятся на 166 год до нашей эры, когда на острове Делос было создан порт свободной торговли. Господство на тот момент времени товарных отношений и естественная специализация отдельных стран на производстве различных видов товаров, а также приграничное сотрудничество регионов способствовали интенсивному развитию международной торговли. Это, в свою очередь, побудило государства к регламентации внешнеторговых отношений через внедрение режимов специального таможенного контроля, взимания налогов и таможенных платежей. Как известно, любой запрет провоцирует стремления к уклонению либо смягчению его, одной из форм которого стали внешнеторговые зоны (порто-франко).

На протяжении XIX-XX-ых веков человечество снова обратилось к механизму территориально-хозяйственных образований (SEZ). Своеобразной отправной географической точкой восстановления интереса к таким зонам стал аэропорт Шеннон в Ирландии, успехи которого в 50-е годы прошлого века произвели настоящий «бум» и стали предпосылкой расширения масштабов зонирования.

На сегодняшний момент территориально-хозяйственные зоны широко используются в экономической практике многих стран мира - и развитых, и тех, которые развиваются.

Основными мотивами создания SEZ являются необходимость обеспечения благоприятных условий для гармоничного социально-экономического развития, для стимулирования инвестиционной

деятельности, эффективного использования выгодного транспортно-географического и геополитического месторасположения, национального производственного потенциала, решения проблем занятости населения, проведения локальных хозяйственных экспериментов, внедрение в практику инноваций и т.д.

Их активное задействование в современной хозяйственной практике Польши обуславливает необходимость соответствующей разработки целого круга вопросов в теоретическом, методологическом и практическом направлении.

Польша имеет все основания рассчитывать на свое уникальное географическое месторасположение, а также имеющийся производственный и кадровый потенциал для получения всех преимуществ от функционирования территориально-хозяйственных образований на ее территории. Опираясь на эти факты, возникает необходимость решения актуальной и стратегически значимой совокупности управленческо-экономических проблем развития SEZ в Польше и, благодаря этому, реализации возможностей развития национальной экономики, опирающейся на инновационно-инвестиционную активность, мотивируемой увеличением экспортом, привлечением внешнего капитала, активизацией внутреннего капитала, а также сбалансированным развитием регионов.

Исследованию различных аспектов функционирования SEZ в Польше и в странах мира в целом посвящены труды отечественных и зарубежных ученых, среди которых: Алгиев С.К., Алпатова Э.С., Бовермен М., Гранадос Дж., Зименков Р.И., Капустин А.К., Костюнина Г.М., Крюкова Е.В., Павлов П.В., Смородинская Н.В., Чешлик А., Штань М.В. и другие. Впрочем, подавляющее большинство теоретических и практических исследований не охватывает новые аспекты и возможности эффективного развития современных форм территориальных образований со специальным режимом функционирования. В частности, речь идет о технопарковых образованиях как прогрессивных формах территориально-хозяйственных зон.

Автор монографии ставит перед собой ключевую задачу - осветить историю SEZ, исследовать место и роль особых территориально-хозяйственных образований в макроэкономической и региональной политике государства, раскрыть организационно-экономические и управленческие механизмы функционирования названных зон, ознакомить с передовыми мировыми практиками и польским опытом последних годов, обосновать и предложить направления и пути повышения эффективности управления развитием SEZ в современных условиях.

Автор выражает искреннюю благодарность своему научному консультанту, д.э.н., профессору Бритченко И.Г., рецензентам и всем участникам обсуждения монографии за полезные советы и конструктивную критику.

ГЛАВА 1

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗОН: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1.1. Теоретические подходы к определению понятия SEZ

Одним из самых значимых явлений в мировой экономике последних нескольких десятилетий стало территориально-хозяйственных свободных зон (Special Economic Zones – SEZ). Масштаб их развития охватывает многие страны мира.

К концу прошлого века в мире функционировало более 4 тысяч разного рода SEZ. В начале нынешнего века через эти территориальные образования со специальным режимом функционирования проходило порядка 1/3 части всего мирового товарооборота. В настоящей практике мирового хозяйства насчитывается около 30-ти разновидностей SEZ.

Теоретическая литература посвященная проблемам создания и функционирования таких зональных образований характеризуется разделением ученых на два лагеря – тех, которые аргументирует правильность использования в их названии слова «свободные» экономические зоны и тех, которые настаивают на правильности включения в название слова «специальные». Авторская же позиция основана на том, что для большинства стран такие выделенные территории по существу являются специальными, если в основу смысла понятия положена экстерриториальность. Речь идет об условиях инвестирования, концентрации производственного потенциала, создания рабочих мест, условий деятельности и т.д. В свою очередь, использование слова «свободная» экономическая зона и интерпретация понятия как обособленной территории государства, на территории которой создаются особые благоприятные условия в целях решения конкретных экономических и других задач, по мнению автора, не в полной мере отражает сущность указанного явления.

Анализируя совокупность представленных в научных источниках определений данного понятия, приходим к выводу, что внедряемые экономически правила государством, на территории которого размещено такое зональное образование, рычаги, а также специальные нормативно-законодательные акты и административные процедуры отнюдь не освобождают от конкретного правового и хозяйственного режима, а всего лишь его облегчают. То есть, комплекс льгот, привилегий, а также упрощение административных процедур, призванных повысить инвестиционную активность и стимулирующих предпринимательство на таких территориях, фактически означают сокращение вмешательства государства в экономические процессы участников SEZ и создание «тепличных» условий для этого.

Выше указанные обстоятельства обуславливают целесообразность использования автором в данной монографии термина «территориально-хозяйственные зоны со специальным режимом деятельности» акцентируя при этом на включение в понятие SEZ слова «специальные», для описания указанного явления, исследования его роли в экономическом развитии государства, а также значения управленческой компоненты в достижении поставленных целей.

Исторический опыт функционирования таких территориально-хозяйственных зон показывает, что они как экономическая подсистема национальной экономики, способны содействовать повышению эффективности социально-экономического развития страны, так как мотивируют активизацию инновационно-инновационной деятельности. Помимо этого, создание указанных зональных образований увязывается также с решением таких государственно важных задач как выравнивание регионального развития в рамках единого национального экономического пространства, роста занятости населения, апробирование новых методов хозяйствования, трансфера новых знаний и технологий, пр.

В свою очередь, владельцы инвестиционного капитала видят в возможностях организации собственного производства в SEZ как одно из важных направлений своей экспансии, так как таким зонам предоставляются льготы, которые позволяют получать высокую прибыль [30, 31]. Так, к примеру, норма прибыли в среднем составляет 30-35%, а в азиатских странах достигает даже более 40%. Вместе с этим сроки окупаемости капиталовложений в проектах SEZ сокращаются в два-три раза. Считается нормальным, когда вложенные средства окупаются за 3–3,5 года. В экономику многих развивающихся стран благодаря территориально-хозяйственным зональным образованиям поступает от 30 до 80% всех поступивших иностранных инвестиционных ресурсов [107].

Для Польши изучение опыта управлением развитием SEZ в настоящий момент очень актуально: согласно действующему законодательству действие таких зон на территории страны продолжено на период до 2026 г. [11]. Кроме того, созданные территориальные образования со специальным режимом функционирования в республике демонстрируют позитивные результаты своей деятельности и являются стратегически значимыми для дальнейшего развития государства. Так, в настоящее время успешно функционирует 14 SEZ с 650-ю компаниями-резидентами. Вложено инвестиционного капитала в объеме 1,8 миллиардов долларов США из Германии, Нидерландов, Италии, Великобритании, Швеции, Республики Корея. В рамках SEZ занято более 50-ти тысяч человек. Ведущими отраслями экономики таких зональных образований зон служат услуги, торговля, строительство, складские услуги, промышленность, туризм [127, с.11].

В глобальной экономике территориально-хозяйственные зоны зарекомендовали себя фактором интенсификации социально-экономического развития за счет повышения эффективности развития международной деятельности, мобилизации инвестиционных ресурсов в приоритетные сферы народного хозяйства, активизации внедрения инновационных технологий и передового опыта, углублении интеграционных процессов как

национального, так и международного масштаба. Во всем мире SEZ используются в качестве активного средства реализации политики государства, которое способно в равной степени реабилитировать депрессивную территорию и дать дополнительный импульс развития «точкам роста» в национальной социально-экономической системе [32-34].

В общем видении, SEZ -это ограниченная территория с особым юридическим статусом, которая отличается от остальной территории страны определенными льготными экономическими условиями, созданными для национальных и иностранных инвесторов. Главной целью создания таких зон в национальном экономическом пространстве является решение стратегически значимых задач государства в целом или отдельной, конкретно взятой территории: региональных, социальных, политических, общеэкономических и научно-технических задач [186].

Другими словами, SEZ - это территория, где осуществляется избирательное сокращение государственного вмешательства в процессы деятельности ее субъектов и мотивация их предпринимательской активности. То есть, речь идет о применении законодательно закрепленной определенной системы льгот и преференций на территории SEZ, не действующей на других территориях данного государства.

По определению Международной ассоциации развития свободных зон, созданной в 1990г., SEZ представляет собой территориально-хозяйственное зональное образование, которое открыто для финансово-хозяйственного предпринимательства, содействующему экономическому, экологическому, социальному и научно-техническому развитию, специально для этого созданного путем передачи ему государственными органами, либо органами субъектов а также муниципальными органами дополнительных прав и полномочий с жестко закрепленными и соблюдаемыми границами, соответствующим законодательством, бюджетом, налоговой системой и определенными органами управления [122].

Краткое экономическое содержание понятия SEZ можно представить как форму развития производительных сил и производственных отношений, адекватных рыночной экономике. Она базируется на сочетании различных форм собственности субъектов SEZ, равноправно участвующих во всех сферах предпринимательской деятельности. Ключевым экономическим принципом функционирования территориально-хозяйственного зонального образования являются самостоятельность и самофинансирование, как всех ее резидентов, так и зоны в целом. Подчеркнем, что SEZ – это, прежде всего, не политическое, а хозяйственное образование. Ее границы и задачи функционирования определяются с позиций экономической целесообразности.

Отметим, что в настоящее время существует достаточно широкий спектр определений, в которых находят свое отражение как схожие между собой, так и кардинально отличающиеся точки зрения ученых на это многогранное явление. Ниже предлагаем результаты проведенного автором детализированного теоретического анализа сущности категории «свободная экономическая зона».

Так, обзор научной литературы выявил то, что цели, которые ставит перед собой государство, создавая SEZ, по своему характеру неоднородны. Автор монографии разделяет научную позицию А.Ю. Архипова, П.В. Павлова, А.В. Татаровой [14] в их интерпретации целей. Ученые предлагают объединить общие и конкретные цели в три крупных блока:

1. Экономические цели:

- привлечение национального и иностранного инвестиционного капитала в экономику страны благодаря внедрению специального льготного экономического механизма, а также значительному упрощению разного рода организационных процедур;
- оживление мелкого и среднего бизнеса на территориях, подверженных социально-экономической депрессии;

- удовлетворение спроса и насыщение внутреннего рынка конкурентоспособными товарами (работами, услугами) производственного и потребительского назначения;
- использование преимуществ международного географического разделения труда и международного обращения капитала с целью расширения экспорта, рационального импорта и формирование импортозамещающего механизма производства в стране;
- создание условий для максимального расширения масштабов внешнеэкономических связей страны в целом и ее структурных территорий (воеводств – прим. авт.);
- ликвидация монополии внешней торговли, благодаря предоставлению возможностей доступа к различным формам международных экономических отношений для субъектов SEZ;
- увеличение поступлений валютных средств в бюджет страны и регионов;
- наполнение доходной части местного, регионального и национального бюджетов за счет налогов, уплачиваемых резидентами SEZ;
- апробация различных вариантов внедрения прогрессивных форм предпринимательской деятельности, адаптированных к условиям конкуренции на мировом рынке;
- наращивание опыта в сфере финансов, организации, управления, производства, маркетинга;
- интенсификация социально-экономического развития регионов и усовершенствование их территориальной отраслевой структуры [33, 35].

2. Социальные и политические цели:

- выравнивание межрегиональных различий;
- улучшение инвестиционного климата и формирование благоприятной бизнес-среды для ведения предпринимательской деятельности;
- создание системы инфраструктурного обеспечения мирового уровня на территории их дислокации;

- ликвидация безработицы и активизация трудовой занятости населения территорий SEZ (воеводств – прим. авт.);
- рост благосостояния населения;
- решение проблемы миграции населения;
- насыщение национального рынка и удовлетворение спроса населения товарами народного потребления, произведенными в SEZ;
- наращивание количества высококвалифицированной рабочей силы за счет внедрения в практику прогрессивного мирового опыта;
- внедрение культуры менеджмента, ориентированной на мировые требования к технологиям управления;
- привлечение в проекты SEZ передовых зарубежных ученых и специалистов;
- практическая апробация технологий, приемов и методов ведения бизнеса с последующим использованием полученных результатов за пределами SEZ;
- социальный и экологически ответственный бизнес в SEZ.

3. Научно-технические цели:

- организация и развитие новых производств или существенная модернизация имеющихся;
- внедрение в деятельность прогрессивных инноваций отечественных и зарубежных научных центров с последующей коммерциализацией их результатов;
- создание новых инновационных продуктов «прорывного» характера, которые способны повысить конкурентные позиции национальной экономики на мировой арене;
- расширение масштабов внедрения патентов, ноу-хау, конструкторских разработок и т.д. на отечественных предприятиях;
- мотивация производства и распространения прогрессивных техники и технологий, способных результативно развивать производственный потенциал отраслей национальной экономики;

- смещение акцента нагрузки основного объема затрат (капитальных вложений) с хозяйствующих субъектов на иностранных инвесторов-резидентов SEZ;
- использование собственного потенциала для производства экспортной продукции с высокой долей добавленной стоимости;
- организация импортозамещающего производства не производимых ранее товаров на территории государства;
- обновление парка технологического оборудования страны, сворачивание неэффективных производств, замена устаревшей промышленной структуры современными технологиями;
- мультипликативный эффект развития смежных и обслуживающих производств;
- консолидация иностранного инвестиционного капитала и местных ресурсов, а также незадействованного потенциала структурных территорий для развития производственных мощностей страны.

Отметим, что при создании такой территориально-хозяйственной зоны не преследуется достижение всех вышеперечисленных целей, но определенная совокупность задач стратегически значимых для государства при этом обязательно должна присутствовать. Роль этих зон в формировании и реализации стратегии национального социально-экономического развития раскрыто Кравчуком В.И., по мнению которого SEZ представляет собой ограниченное экономическое пространство по территории, для которого созданы особый правовой статус, действуют специальные механизмы стимулирования деловой активности в стратегических направлениях развития национальной экономики [5].

Следует отметить, что все страны, которые хотят создать такие зоны или на территории которых функционируют SEZ, предоставляют инвесторам практически стандартный набор разного рода экономических льгот. Потому конкретное государство, которое максимально желает использовать преимущества таких территориально-хозяйственных зон, должно

задействовать всю совокупность условий и внедрить механизм стимулирования их развития.

В связи с этим, по мнению автора монографии, наиболее важными условиями для успешного функционирования SEZ являются:

- всесторонняя поддержка со стороны центральной государственной власти;
- политическая стабильность в национальном экономическом пространстве, которая, как показывает мировая практика, чаще всего играет решающую роль в привлечении иностранного инвестиционного капитала;
- благоприятный инвестиционный климат, который предполагает наличие сравнительно дешевых и доступных факторов производства, близость емкого рынка сбыта, особых финансово-административных условий для инвесторов;
- создание нормативно-законодательной базы, которая гарантирует соблюдения прав и стимулирует деятельность отечественных и иностранных инвесторов, так называемые «инвестиционные гарантии»;
- наличие локальной, относительно обособленной системы управления зоной, наделенной правом принимать самостоятельные решения в широком экономическом спектре;
- упрощенная организация административных процедур;
- экологически благоприятная обстановка;
- месторасположение, конфигурация и размер территории, на которой размещена SEZ;
- благоприятный предпринимательский климат: наличие развитой инфраструктуры (транспортной, производственной, коммуникационной, складской, торговой); система налогообложения предпринимательской деятельности; уровень квалификации рабочей силы и ее стоимость; издержки производства той или иной продукции и возможности их сокращения и др.

Лаконичным и наиболее универсальным определением исследуемого понятия нам видится трактование Тазутдинова И.Р.: «SEZ – это обособленная часть государства, обладающая соответствующей институциональной инфраструктурой, на территории которой создан и

действует специальный правовой и административный режим, регулирующий экономические отношения не только в пределах ее границ, но и также с внешним миром» [199, с.17].

Таким образом, исходя из выше обозначенного, к ключевым свойствам и признакам SEZ можно отнести следующее:

1) Прежде всего, принадлежность и прямую связь с государством и уже вторичность отношения SEZ к государству;

2) Обособленность, сущность которой заключается в четких границах SEZ, обозначенных и законодательно закрепленных государством, отделяющая данный объект от остальной территории страны;

3) Наличие институциональной инфраструктуры, иначе, в противном случае отсутствие таковой может свидетельствовать стохастическом характере отличий SEZ от остальной части хозяйственного комплекса страны;

4) Созданный особый правовой и административный режим регламентации деятельности участников SEZ;

5) Государственная система регулирования отношений между институтами и хозяйствующими субъектами SEZ как в рамках ее территории, так и за ее пределами.

В мировой практике зонирования различают внешнюю и внутреннюю границы SEZ. Так, внутренними границами территориально-хозяйственного зонального образования являются законодательно закрепленные и юридически оформленные внешние географические ее рубежи. Примечательно, что внутренняя граница SEZ ограничивает пространство, на которое распространяется действие нормативно-законодательных актов, которое обеспечивают регулирование налоговой, финансово-кредитной и ценовой политики зоны. В свою очередь, внешняя граница данного зонального образования совпадает с государственной границей страны, на территории которой оно создается и функционирует.

Как известно, основной целью для резидентов зоны и органов ее управления (администрации SEZ – прим. авт.) является получение более привлекательных, льготных условий для осуществления деятельности, которые существенно отличаются от общих условий, действующих в стране. В связи с этим обстоятельством, является целесообразным тщательный анализ ожидаемых выгод и прогноз бюджетных поступлений, в сопоставлении убытков и потерь. Помимо этого, необходима комплексная оценка совокупности возможных рисков и угроз обеспечения национальной экономической безопасности от деятельности SEZ на территории страны.

В этом контексте, наша позиция полностью созвучна со взглядами Шквари Л.В., которая акцентировала внимание на том, что «... следует понимать, что создание SEZ отнюдь не является панацеей от всех экономических болезней и стопроцентным гарантом быстрого расцвета определенной территории». Автором подчеркивается, что территориально-хозяйственное зональное образование является «... инновационным проектом с высокой степенью риска и значительной вариативностью конечных результатов» [226].

Предоставление особого режима, регулирующего использование рабочей силы обеспечивает получение иностранными предпринимателями SEZ дополнительной прибыли. Речь идет об ограничении социальной защиты трудящихся, запрет деятельности профсоюзов в пределах SEZ, приостановлении действий трудового законодательства в части фиксирования минимальной заработной платы и максимальной продолжительности рабочего дня, освобождении предпринимателей от уплаты взносов в фонды социального страхования и т.д. Именно эта совокупность действий инвесторов требует соответствующего контроля со стороны органов государственной власти.

Важно отметить еще и то, что создание любого типа SEZ мотивирует быстрое «вызревание» производственной инфраструктуры, адекватной современной мирохозяйственной практике. Можем утверждать, что создание

территориально-хозяйственных зональных образований формирует предпосылки инновационно-технической адаптивности национального производственного потенциала, а также согласованности соответствующей инфраструктуры с технической оснащенностью мирового формата.

Помимо этого, формирование новой производственной и другой инфраструктуры в SEZ неизбежно привносит в социально-экономическую систему инородные для нее способы деятельности, связанные, прежде всего, с различными формами предпринимательства. Таким образом, приходим к выводу, что такие территориально-хозяйственные зоны меняют ландшафт и расширяют ракурс предпринимательской деятельности в национальной экономике вследствие внедрения и развития новых форм сотрудничества, таких как кластер, государственно-частное партнерство и т.д.).

Благодаря привнесению опыта международного экономического сотрудничества в рамках деятельности SEZ постоянно «достраиваются», видоизменяются структурные элементы инфраструктуры, а также отсекаются (ликвидируются – прим. авт.) «омертвевшие», неэффективные звенья организационной структуры и т.д. Это свидетельствует об постоянной адаптивности организационно-функциональной структуры SEZ в целях оптимизации в условиях постоянных вызовов и угроз, а также ее способности органичного встраивания благодаря этому в национальную и в мировую экономическую систему.

Рассматривая SEZ с точки зрения рационального (скорее равномерного – прим. авт.) размещения производительных сил, следует подчеркнуть, что, выделяя ту или иную часть территории страны под территорию зонального образования, государство пытается достичь, прежде всего, баланса общего социально-экономического развития. Речь идет о стимулировании развития депрессивных регионов (воеводств – прим. авт.) и придания импульса развитию приоритетным отраслям национальной экономики. При этом, для целей гармонизации и баланса оно использует имеющийся ресурсный потенциал и привлекает недостающие факторы производства как со своей

территории (к примеру, рабочую силу), так и извне заемный ресурсный капитал (инвестиции, инновационные технологии и т.п.).

Созвучно в этом аспекте определение исследуемому явлению, данное Таривердиевым А.С.: «SEZ - это часть национального экономического пространства, где для отечественных и иностранных предпринимателей создается такая система льгот и стимулов, которая на основе новейших технологий позволяет создавать приоритетные отрасли экономики, способные, в свою очередь, обеспечить производство и поставку высококачественной продукции на мировой рынок, а также успешное развитие социально-экономической жизни территорий своего базирования». Данное автором определение отражает место, условия, цели и механизм управления SEZ. Вырученная валюта реализованной продукции (товаров, работ, услуг) становится источником расширенного воспроизводства, увеличения создания новых рабочих мест, укрепления экономического потенциала региона, на территории которого функционирует SEZ [201].

Общая для всех SEZ черта – это способность к диффузному расширению и распространению границ воздействия на другие связанные с нею, непосредственно или опосредованно, территории, хозяйственные сферы, отрасли (рис. 1.1.).

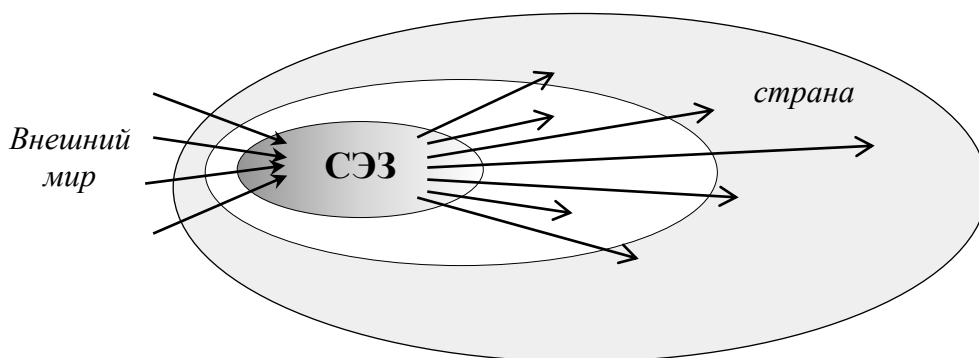


Рис. 1.1. Диффузное воздействие SEZ на хозяйственные сферы, отрасли и территорию страны

Можем утверждать, что SEZ является мультипликатором социально-экономического развития регионов, секторов экономической системы,

благодаря диффузионному внедрению и распространению результатов их деятельности сначала на территории зон, а далее и на все сопряженные сферы экономики.

Это похоже на «эффект кругов на воде», то есть результативность функционирования территориально-хозяйственного образования катализирует сопряженный рост эффективности в соседних с зоной территорий, сферах деятельности и в целом в национальной экономике [237, 249].

В контексте описанного явления стоит упомянуть Й. Шумпетера и созданной им теории «диффузии нововведений» [231], затем получившей свое дальнейшее развитие в работе Т. Хегерстранда «Диффузия инноваций как пространственный процесс» [267]. В указанной теории обоснован и доказан факт «диффундирования» достижений научно-технического прогресса в рыночную экономику, их стихийного распространения в экономическом пространстве. Т. Хегерстрандом были отражены закономерности расширения ареалы такого роста: от прогрессивных экономических районов - в районы периферийного значения, от центров высшего порядка - в центры второго, третьего и т.д. порядка, из крупных населенных центров - в прилегающие районы.

В своих работах Алгиев С.К. [4, 5] указывает, что в мировой практике известен не только «прямой эффект» от функционирования SEZ, а также и «каталитический эффект». По своей сути, каталитическая реакция и сам термин «катализ» означает ускорение (либо замедление – прим. авт.) реакции за счет действия катализатора. В исследуемом случае катализатором является территориально-хозяйственное образование, которое ускоряет, активизирует процессы научно-технического, социально-экономического развития. Вместе с этим, автор справедливо указывает, что для получения положительного каталитического эффекта необходимо создание соответствующей технологической базы и инфраструктуры для передачи опыта и трансферта технологий национальным кадрам.

Отметим, что темпы развития определенной SEZ во многом зависят от того, какую из конкретных целей прогнозирует достичь государство при ее создании: активизация научно-технического и на его основе экономического развития или достижения баланса в развитии страны на мезоуровне. В любом случае, несмотря на определенную обособленность, территориально-хозяйственное зональное образование всегда остается неотъемлемой частью единого хозяйственного организма, структурным элементом ее системы. Поэтому, все последствия (как позитивные, так и негативные – прим. авт.) деятельности SEZ неминуемо отразятся и на национальной экономике в целом. Положительное диффузное воздействие проявляется в количественно-качественном преобразовании территории SEZ и отраслей, на них развивающихся, в подтягивании их к мировому уровню не только в техническом плане, но и в других аспектах, тем самым, способствуя интернационализации воспроизводственных процессов [155].

Обобщение выше указанного непосредственно отражено в определении SEZ авторов Т.П. Данько и З.М. Крут: «Под SEZ понимается суверенная территория государства (либо государств – прим. авт.), являющаяся составной частью хозяйственного комплекса страны, где обеспечивается производство и распределение общественного продукта в целях достижения определенной и конкретной общенациональной интегрированной цели с использованием механизмов специального регулирования производственных и распределительных общественно-экономических отношений, которые будут способствовать диффузному расширению ее границ» [89].

Зименков Р.И. в своей книге «Свободные экономические зоны» [107] обращает внимание на то, что «... процесс создания SEZ должен стать инструментом модернизации экономики и привлечения в страну иностранного инвестиционного капитала, а не способом скрытого субсидирования отдельных лоббистских группировок и возможностью накопленных капиталов выведения за рубеж». Автор указывает, что важно сформировать систему таких условий, чтобы преференциальный режим

применялся с целью стимулирования новых форм предпринимательской деятельности, а также развития международных экономических отношений, который сможет обеспечить технологический прорыв территории SEZ. Создание территориально-хозяйственного зонального образования со специальным режимом функционирования «... способствует ускорению процесса интеграции страны в мирохозяйственные связи и притягивает потоки товаров и капиталов».

В соответствии с Международной конвенцией по упрощению и гармонизации таможенных процедур (Киото, 18.05.1973г.) [136] под SEZ понимается часть территории страны, на которой товары рассматриваются как объекты, находящиеся за пределами национальной таможенной территории (согласно принципу «таможенной экстерриториальности»), а поэтому не подвергаются обычному режиму таможенного контроля и налогообложения. Иными словами, SEZ – это часть национального территориального пространства с особым режимом функционирования для отечественного и иностранного бизнеса.

Определяющее данный режим особое законодательство, которое регулирует деятельность хозяйствующих субъектов в SEZ, охватывает целый ряд аспектов: административное управление; лицензирование; налогообложение; таможенное регулирование; визовое оформление; регулирование банковской деятельности; гарантий прав инвесторов; регулирование имущественных отношений (в том числе: прав на землю; предоставление концессий). Как упоминалось в работе ранее, определенной спецификой могут характеризоваться территориально-хозяйственные зональные образования в разрезе норм трудового и социального законодательства [53-57].

Данные аспекты раскрываются Емельяновой К.В., которая предлагает свою интерпретацию этого понятия: «SEZ — это созданный государством на определенной части территории страны экономический оазис, на котором устанавливается особый режим взаимодействия бизнеса и государства,

включающий в себя налоговые льготы и преференции, а также упрощение различных административных процедур, правил экспорта и импорта товаров, выгодные условия для вложения иностранных и отечественных инвестиций, в целях стимулирования социально-экономического развития как района базирования особой зоны, так и страны в целом» [100]. В определении автора акцентируется внимание на значимости управленческой и правовой компоненты в функционировании таких территориально-хозяйственных зон.

В теоретических работах экономистов и правоведов начала нынешнего столетия, посвященных исследованию проблем развития SEZ, их сущность трактуется более широко: они определяются как инструмент избирательного сокращения масштабов государственного вмешательства в экономические процессы или как уникальная форма государственно-частного партнерства. Такая экспликация понятия охватывает весь спектр явлений, связанных с действием преференциального режима деятельности всех субъектов SEZ. В предложенном трактовании исследуемого понятия Богдановым И.Г. и Пушкиным А.В. наиболее точно отражаются именно эти аспекты. Так, по мнению ученых, Special Economic Zones (SEZ) представляют собой «... относительно обособленные части территории страны, на которых устанавливаются особый правовой режим для бизнеса, включающий налоговые, таможенные, административные и гражданско-правовые льготы и гарантии» [165].

Примерно аналогичную трактовку можно встретить и в работах А.В. Гасумяновой [80]. По видению автора, SEZ – это часть территории страны с точно определёнными границами и специальными нормативно-правовыми, организационно-правовыми, договорно-правовыми и правоохранительными режимами предпринимательской деятельности, а также специально установленным порядком управления этой зоной, которые формируют более благоприятные условия для предпринимательской деятельности в сфере налогообложения, разрешительной системы, финансово-правового регулирования. Экономистами К.А. Семеновым и Н.В. Смородинской

определен инструментальный статус территориально-хозяйственного зонального образования. По их мнению, «... SEZ выступает инструментом селективного сокращения масштабов государственного вмешательства в процессы деятельности субъектов ее хозяйствования». Отметим, что такое толкование понятия включает широкий спектр различных институциональных явлений, которые непосредственно связаны с действием зонального льготного режима хозяйствования инвесторов. Кроме этого, в предложенных исследователями интерпретации SEZ определяется не как географическая территория, а как часть национального экономического пространства, то есть как пространственно-темпоральное образование, где правительством введена в действие определенная система льгот и стимулов, не используемая на остальной территории [74, с.23].

По убеждению автора монографии, теоретическое осмысление сущности территориально-хозяйственных со специальным режимом деятельности зон должно строиться на рассмотрении их как сложных, неравновесных, открытых и полифункциональных систем. Это созвучно экспликацией исследуемой категории, которые дали Кархова И.Ю. и Кунаков Д.А. По их видению, SEZ является частью национального экономического пространства со сложноорганизованной комплексной системой, которая характеризуется целостностью и многообразием типов связей и отношений между совокупностью ее элементов (субъектов), где для отечественных и иностранных инвесторов действует особый льготный режим деятельности, способствуя тем самым решению различного рода социально-экономических и научно-технических задач [119].

Наиболее емким, всеобъемлющим определением сущности SEZ представлено профессором Басенко А.М., который описывает данные территориально-хозяйственные образования как «... обладающие льготным валютно-таможенным режимом деятельности и налоговыми преференциями, благодаря совмещению в них качественных признаков мирового и национально-государственного экономического пространства, которые

являются очаговыми ареалами притяжения иностранного и отечественного капитала, инвестиционных ресурсов и узловыми пунктами высокой концентрации инновационно-предпринимательского потенциала. При этом, в следствие диффузии влияния SEZ на сопредельные территории, в силу энтропийно-возрастающей естественной направленности хода процессов в целях приведения сложных открытых систем в равновесное состояние, они стимулируют положительную динамику их социально-экономического развития и дают дополнительный «энергетический импульс». Территориально-хозяйственные зональные образования оказывают значительное влияние на интеграцию элементов системы национальной экономики в структуру мирового рынка и в процессы углубления международного разделения труда» [22].

Следует особо подчеркнуть, что до настоящего времени все информационные ресурсы о создании и функционировании SEZ преимущественно представлены в виде анализа их развития, обобщенного опыта и практических рекомендаций разного характера. Вместе с этим, практически отсутствуют фундаментальные теоретические научные исследования в области управленческой проблематики. Исходя из этого, аргументировано считаю, что исследования теории управления развитием SEZ приобретают особую актуальность и значимость, так как их функционирование в XXI-ом веке должно основываться не на эмпирическом, а на теоретическом фундаменте с использованием современных общенаучных парадигм [233, 234].

Условия эпохи информационного общества требует иного подхода в решении различного рода задач управления эффективным развитием SEZ: их следует рассматривать не столько и только лишь изнутри, в рамках самого зонального образования, сколько извне, в открытой перспективе. Современные тенденции развития как экономики Польши, так и экономики других стран характеризуются переходом на новый тип управления. Основа новой парадигмы управления (совокупности научных взглядов, которая

базируется на теоретических и практических результатах – прим. авт.) состоит в отходе от управленческого рационализма, а именно изначального убеждения в том, что результативность деятельности SEZ коррелирует и зависит от внутренней ее рациональной организацией, в минимизации издержек с одновременной максимизацией прибыли, а также в поиске и задействования потенциальных резервов развития. На эти аспекты указывает в своей работе Ивченко В.В [108]. В частности, по мнению автора, большинство результативных и неудачных примеров функционирования SEZ взаимосвязаны с рациональностью выбранной модели государственного управления ими. В целях достижения эффективности ее деятельности необходимо формирование базы методических принципов и модели управления, которые будут учитывать всю совокупность факторов. В силу различных причин, управление созданием и функционированием SEZ обладает определенной спецификой. Ученым подчеркивается сложность ситуации, которая усугубляется недостаточной изученностью проблематики управления территориально-хозяйственных зональных образований. Кроме этого, практически отсутствуют рекомендации по разработке и реализации государственной политики зонирования.

Хотелось бы отметить научную позицию специалистов Центра азиатских исследований РУДН в определении сущности изучаемого в работе понятия [173]. Так, SEZ, по их мнению, «... является районом, который обособлен от остальной территории страны и на которой действует автономная экономическая система управления». Авторами интерпретируется она как особый экономический район, который вычленен в суверенном государстве для осуществления различного рода предпринимательская деятельность с целью участия в международном разделении труда. Данное толкование акцентирует внимание на особых признаках SEZ, дифференцирующих ее от других территорий: на действии обособленной системы управления самой зоны, на отличиях в системе управления остальной территорией страны и др.

По видению автора, новая научная парадигма должна рассматривать SEZ, прежде всего, как сложную открытую систему, которая характеризуется разновекторным взаимодействием с внешней средой. Взаимосвязанные факторы внешней среды не только влияют на все, что происходит внутри данного территориально-хозяйственного зонального образования, но и во многом определяют эффективность ее функционирования. Энергия, информация, ресурсы, капитал – это объекты взаимопроникновения и обмена предметов труда с внешней средой через границы системы. Существенное значение и ключевыми предпосылками результативности SEZ являются правильно сформированная стратегия, которая должна всесторонне учитывать комплекс внутренних и внешних, основных и второстепенных, позитивных и негативных факторов ее развития. Успех развития конкретной такой зоны напрямую зависит от того, насколько SEZ интегрирована в систему макромасштаба – экономическую, научно-техническую, социально-политическую и т.д. Результативность ее коррелирует во многом с резистентностью, то есть способностью противостояния вызовам и угрозам своей деятельности вследствие постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды, а также способностью извлечения из сложившихся обстоятельств максимум выгоды [121, 129, 223, 246].

SEZ как территориальные образования со специальным режимом хозяйствования, как весьма своеобразные структурные единицы экономической системы, требуют формулирования ключевых принципов управления их развитием. К ним относятся:

1) *Принцип управленческого и предпринимательского риска.* Он основан на учете полифоничности различных сфер предпринимательской деятельности и связанных с ней рисков, конкурентности и фактора неопределенности, а также постоянного наличия различного рода опасностей и угроз внутреннего и внешнего характера [41-43].

2) *Принцип рефлексивного поведения.* Этот принцип определяет и корректирует поведение субъектов SEZ на рынке. Он во многом нормирует

их поведение, позволяет сформировать алгоритм поведения при развитии различных сценариях развития. При этом необходима адекватная (достоверная – прим. авт.) оценка и анализ любой ситуации в целях принятия и реализации результативных управленческих решений [32].

3) *Принцип информативной достаточности.* Сущность этого принципа заключается в том, что динамически изменяющаяся рыночная среда функционирования SEZ порождает особую необходимость в постоянном мониторинге информационных потоков в целях достижения различного рода целей, поставленных субъектами данной зоны [129].

4) *Принцип конкурентных преимуществ.* Этот принцип основан на создании таких привилегий и преимуществ, создаваемых правительством для активизации предпринимательской деятельности на территориях SEZ, которые включают совокупность конкурентных конкретных экономических условий по отношению к другим территориям. Данный принцип предполагает, прежде всего, наличие инновационного подхода в управлении развитием SEZ, поиск нестандартных форм и методов разрешения различного рода проблем, нестандартное поведение инвестора в позиционировании произведенной продукции на рынке [48-50].

5) *Принцип равноправного партнерства.* Данный принцип определяет в первую очередь форму взаимоотношений субъектов в бизнесе. Речь идет о равноправном партнерстве субъектов SEZ, как отечественных, так и иностранных инвесторов в рамках конкретного государства. Он основан на создании соответствующей системы правил и норм ведения хозяйственной деятельности [45].

6) *Принцип согласования по целям.* Указанный принцип заключается в том, что основываясь на информации о внешней рыночной среде, окружающей SEZ, задачах и механизмах функционирования, определяющих её стратегию развития в дальнейшем, он позволяет согласовывать действия различных структур с организационно-правовыми нормами регулирования ее деятельности [43, 54].

7) *Принцип прибыльности и эффективности* для SEZ реализует основную целевую функцию управления данной территориально-хозяйственной зоной, основываясь на тенденциях развития, а также реализации закона спроса и предложения [180].

Эффективность управления SEZ проявляется в способности формирования так называемых «ловушек» мигрирующего глобального инвестиционного капитала, а также полюсов роста отечественной экономики. Вопрос эффективного управления зоной заключается в необходимости разработки такой модели, которая позволила бы рационально организовать отношения между государственной властью и управляющими компаниям SEZ [5].

Обобщая результаты теоретического анализа данного экономического явления, считаю целесообразным выделить три основных аспекта сущностного понятия SEZ: организационно-управленческого, преференциального и территориального (рис. 1.2.).

Отметим, что два последних аспекта отражают сущность SEZ, основанных на наличии коррелирующих между собой принципов: «особого режима хозяйствования» и «территориальной обособленности». Их взаимосвязь является очевидной и обусловлена территориально-функциональным подходом. Речь идет о том, что разного рода преференции и льготы субъекты SEZ получают лишь в том случае, если они осуществляют свою хозяйственную деятельность на выделенной территории и эта деятельность отвечает целям, а также задачам создания такой зоны. В свою очередь, обособление этой территории и ее декларирование в качестве так называемой «точки (полюса) роста» без предоставления совокупности преференций (стимулов, льгот) результировало бы меньшую эффективность по сравнению с другими территориально-хозяйственными образованиями.

В свою очередь, это дает возможность аргументировано утверждать следующее: феномен эффективности развития SEZ заключается в том, что они способны реализовывать совокупность поставленных разного рода задач

на определенной территории не автоматически, а только лишь при условии их рациональной организации и управления.

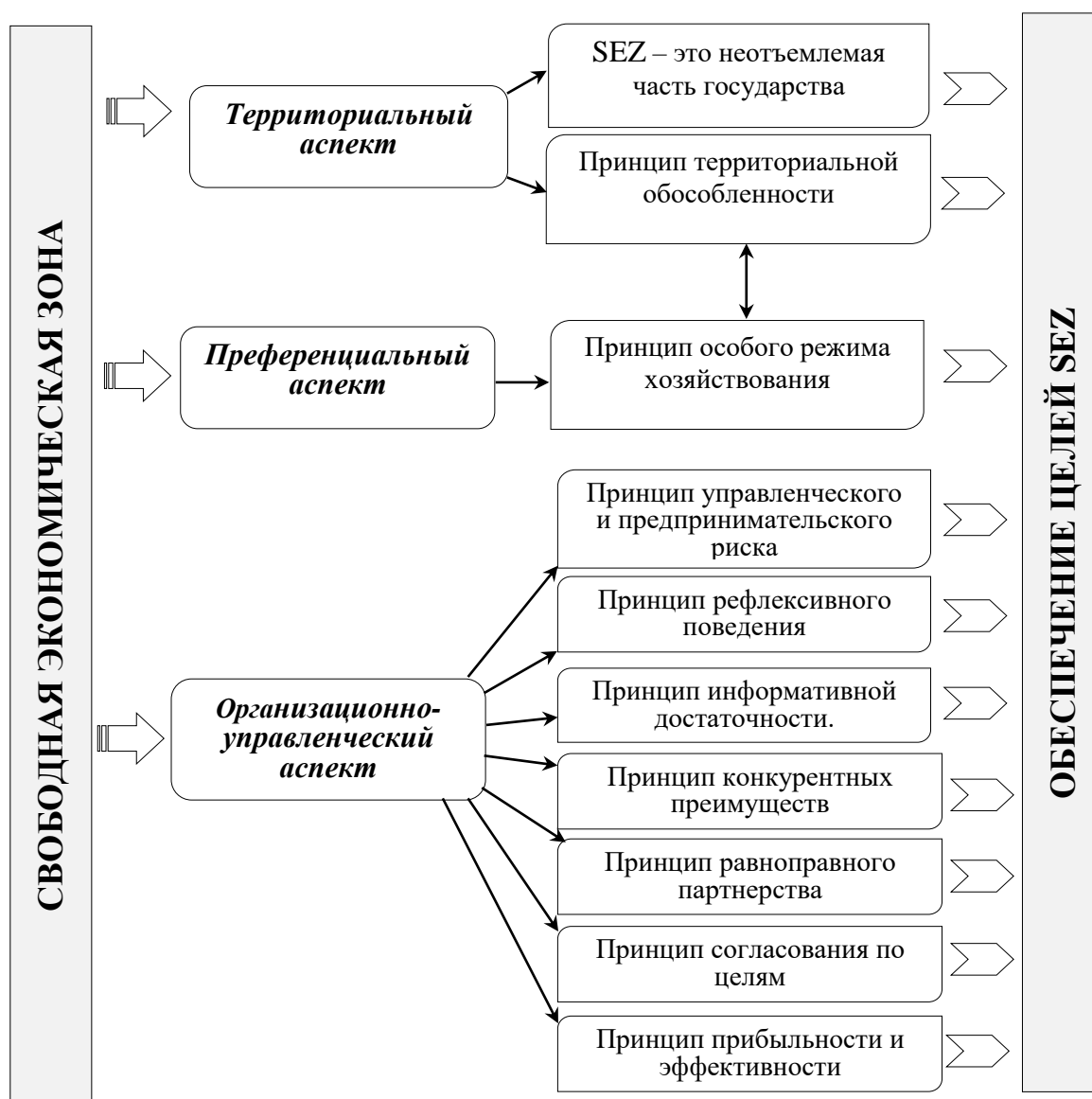


Рис. 1.2. Ключевые аспекты понятия «SEZ»

В результате проведенного анализа категориального аппарата развития территориально-хозяйственных зон, можем обобщить и выделить следующие их принципиальные характеристики:

1) на момент исторического их зарождения и по сей день SEZ играют роль катализатора развития международной экономической деятельности;

- 2) активатора инновационно-инвестиционной деятельности;
- 3) антидепрессанта развития регионов;
- 4) мотиватора процесса занятости населения;
- 5) стабилизатора благосостояния населения, проживающего на территории SEZ;
- 6) продуцента организационных и технологических инноваций;
- 7) стимулятора роста национальной конкурентоспособности;
- 8) ингибитора кризисных явлений в социально-экономическом развитии;
- 9) резонатора гармоничного развития социально-экономической системы на микро- и макроуровне.

Кроме этого, необходимо отметить, что на сегодняшний день в рамках научного направления, исследующего вопросы, связанные с функционированием SEZ, наблюдается отсутствие единой терминологической базы и унифицированного понятийного аппарата. Такое положение объясняется во многом различиями в используемых подходах учеными разных стран и спецификой конкретных задач, решаемых ними. Наличие значительного научного потенциала в пределах рассматриваемой тематики, а также множественность определений исследуемого в работе явления служит одной из отправных точек для дивергенции не только на уровне методологии, но впоследствии и в сфере принятия стратегически важных управленческих решений.

В данном контексте, одной из важнейших методологических задач на современном этапе представляется разработка принципиально нового подхода к анализу широкого пласта знаний, связанных с управлением развития SEZ.

1.2. Эволюция типов SEZ и особенности управления их развитием

Следует отметить, что проблематика развития SEZ была и остается предметом исследования на страницах экономической, финансовой, а также правовой литературы. Кроме того, связанная с этим совокупность вопросов является предметом дискуссий на научно-практических конференциях. Исследование научной литературы позволяет выявить различные взгляды на статус территориально-хозяйственных зональных образований в современном мире. «Данное обстоятельство обусловлено видовым многообразием SEZ, множеством целей их создания, а также их постоянной трансформацией и модификацией в процессе исторического развития» [90].

Глобализация хозяйственной жизни во второй половине XX-го века обусловила потребность в более эффективном использовании географических и других преимуществ территорий стран, что в последствии привело к созданию территориально-хозяйственных зональных образований. В самых различных вариациях они осуществляют сейчас свою деятельность в США, Мексике, Франции, Ирландии, Болгарии, Венгрии, Китае, Вьетнаме, Южной Корее и в ряде других государств.

Исторический анализ развития SEZ следует начать со времен глубокой древности. Появление первых прототипов и примеры их деятельности насчитывает уже несколько веков. Историю становления указанных зон можно условно разделить на три этапа.

Первый этап становления территориально-хозяйственных зон начинается с 16-го века. В этот период главными формами SEZ являлись свободные порты и зоны свободной торговли, которые распространялись после 17-го века во многих европейских городах, таких как: итальянских городах Неаполе и Венеции; французском городе Дюнкерке; датском городе Копенгагене; португальском городе Бордо и т.д.

Начало этого этапа развития SEZ связано с созданием центра свободной торговли в античности на острове Делос, во времена Первого Афинского морского союза [140].

Почти две тысячи лет тому назад, еще в 166г. до нашей эры, в целях активизации торговли, греческие власти провозгласили первую документально зафиксированную свободную зону. На острове Делос приезжие купцы на законном основании освобождались от уплаты налогов, пошлин, а также выполнения административных формальностей. Там же, во времена римской эпохи был создан первый в истории «порто-франко». Гораздо позже, в средние века, в целях ослабления жесткого таможенного режима, а также снижения высоких пошлин и упрощения таможенных процедур, возникли первые районы «порто-франко» в таких в портовых городах, как в Венеции, Генуе и Марселе. В указанных районах наблюдалось активное развитие предпринимательской деятельности, а местное население в полной мере обеспечивалось товарами, которые не производились в стране.

В дальнейшем, на смену «порто-франко» пришли «свободные гавани» или «свободные порты». На их территории (в отличие от своих предшественников – прим. авт.) был установлен запрет на проживание тех лиц, которые не оплатили пошлину за потребление ими товаров и не имели отношение к их эксплуатации. Статус свободных портов был присвоен Гамбургу, Ганзейским городам, таких как Любек и Данциг, а также Генуе, Марселю, а также Одессе, Владивостоку и Батуми [182].

Близкая к современному сущностному пониманию SEZ была создана в 1520-том году Васко Нуньесом де Бальбоа. Он был испанским конкистадором, который основал первый европейский город на американском континенте и первым из европейцев вышел на берег Тихого океана [228]. Именно он вместе со своими людьми основал так называемые «коммерческие порты». Впервые в мировой практике по его инициативе стали осуществлять «таможенный досмотр» [30].

Этапом становления SEZ можно считать середину XIV-го века, когда было объявлено в 1547г. о создании в Ливорно города свободной торговли [206]. Зафиксирован первый успешный проект создания в нем SEZ типа свободного порта. После продолжительных переговоров купцы получили право безналоговой торговли своих товаров на этой территории.

Понятие «свободный порт» подразумевает территорию морского порта, которая предназначается не только для беспошлинного складирования разного рода товаров, с целью насыщения внутреннего рынка, но и развития внешних рыночных отношений. После Ливорно, были созданы аналогичные порты и в других портовых городах Европы.

В XVII-том веке SEZ появляются в Триесте (Италия) и Шибенике (ныне Хорватия – прим. авт.), в 1704г. – в Гибралтаре, в 1782г. – зона транзитной торговли в Бангкоке.

В XVIII-том в. отдельные торговые государства создали в определенных портовых городах свои свободные порты и выделили часть прилегающей территории с целью создания зон свободной торговли. Вошли в историю их примеров: Сингапур (1819г.), Гонконг (Китай; 1848г.), Гамбург (1888г.), а также Копенгаген (1891г.). На территории России того времени в качестве свободных портов или «портов-франко» успешно осуществляли свою деятельность морские порты в Одессе (1817г.), во Владивостоке (1862г.), а также в Батуми (1878г.).

Следует отметить, что до начала второй Мировой войны в 26-ти странах и макрорегионах мира насчитывалось порядка 75-ти свободных портов, а также зон свободной торговли. Для данных зон характерными были однофункциональность, значительное снижение импортных и экспортных пошлин, либо полное освобождение от их уплаты [116].

Отметим, что с дальнейшей монополизацией рынка и набравшей обороты протекционистской политикой стали видоизменяться «свободные порты», а на этих территориях получили свое развитие новые виды SEZ, в

которых преимущественное значение уделялось не только самой торговле, но и переработке продукции.

Таким образом, в становлении SEZ первый этап характеризовался тем, что они в основном они представляли собой транзитные и торгово-складские зоны. Равно как и самый древний тип, такая зона давала возможность упаковывать, маркировать, складировать, а также частично перерабатывать и затем разгружать-перегружать товары в условиях максимального снижения либо освобождения от уплаты таможенных и других пошлин и сборов, а также ликвидации административных барьеров.

Следует отметить, что исторических сведений касательно управления такими зонами до нас не дошло. Хотя, можно предположить, что система управления функционированием SEZ была построена на принципах планирования и стимулирования развития регионов.

Второй этап развития SEZ охватывает период XX-го века. Генезис торговых и таможенных зон, которые были сориентированы преимущественно на расширение экспорта или производство товаров, которые были призваны замещать импорт, привел к появлению так называемых импортозамещающих зон.

Зоны данного типа впервые были созданы в Америке в 1943г. в виде зон внешней торговли. Целью их создания была активизация внешнеторгового развития благодаря внедрению эффективных механизмов оптимизации таможенных издержек. Был расчет на то, что таким образом это приведет к сокращению импортных тарифов на структурные узлы и детали для автомобильного производства. В такие зоны внешней торговли были превращены функционирующие на тот момент склады, доки, аэропорты. Те предприятия, которые осуществляли свою деятельность в указанных SEZ, выводились из-под таможенного контроля в США, при условии отправки импортируемых в зону товаров в дальнейшем в третью страну. Примечательно, что таможенные издержки снижались даже тогда, когда в этой SEZ производилась доукомплектование продукции компаний для

последующей отправки на экспорт. В противном случае, если продукция из этой зоны отправлялась по территории США, то она в обязательном порядке проходила все таможенные процедуры, которые были предусмотрены общим действующим законодательством страны.

Экспортно-производственные зоны (ЭПЗ) можно отнести к SEZ второго поколения. В отличие от зоны свободной торговли (ЗСТ), которые прежде всего ориентированы на развитие импорта товаров и внутренней торговли, деятельность ЭПЗ мотивировала расширение экспортного потенциала, а также развитие внешне-экономических торговых отношений и, соответственно, на увеличение валютных поступлений от вывоза продукции (товаров).

ЭПЗ создавались, с одной стороны, путем перепрофилирования и трансформации ЗСТ, когда на отведенную под них территорию стали ввозить не только товар, но и капитал, а также заниматься не одной лишь торговлей, но и производством. Масштаб их развития приходился в основном на промышленно развитые страны. С другой стороны, ЭПЗ создавались путем целенаправленного образования SEZ, ориентированных на экспортно-ориентированное производство товаров. Так, в конце 50-х гг. прошлого столетия характер зон стал принципиально меняться: из центров локализации торговли, они стали трансформироваться в комплексные торгово-промышленные зоны, которые сочетали в себе и торговую деятельность, и служили базой для развития экспортного производства при участии капитала отечественных и иностранных инвесторов [73].

В числе самых первых в мировой практике таких зон, специализирующихся на выпуске экспортной продукции является ЭПЗ Шеннон в Ирландии, созданная в 1959-том г. SEZ размещалась на территории одноименного аэропорта, расположенного в западной части устья реки Шеннон. Успешность проекта обуславливалась удобным транспортным сообщением, а также предоставлением целого ряда льгот для потенциальных инвесторов. Так, в частности, был им обеспечен

беспошлинный ввоз сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий, а также низкая арендная плата за заводские помещения и склады, упрощение процедур капитальных вложений и довольно комфортабельные условия быта. На предприятиях, которые располагались в ЭПЗ Шеннон, в основном производилось электронное оборудование, оборудование для бурения скважин, для добычи промышленных алмазов, а также товары массового потребления. Было зафиксировано увеличение объема экспорта с 230 миллионов долларов в 1980-том году до 1 миллиарда долларов в 1994-том году. Благодаря созданию SEZ Шеннон стал процветающим промышленным центром Ирландии.

Отметим, что успешное функционирование SEZ в Шенноне получило впоследствии мировую популярность. Это послужило для многих развивающихся стран бенчмарком, которые стали использовать эту практику. Опыт ирландской SEZ сыграло роль катализатора в расширении ареала ЭПЗ [108].

Так, если в начале 70-х гг., насчитывалось лишь небольшое количество ЭПЗ в развивающихся странах, то в начале 80-х гг. их количество превышало более семидесяти, а уже к началу 90-х гг. общая численность, зарегистрированных в 120-ти странах мира, увеличилась практически вчетверо и приблизилась до трехста [32].

В этом контексте стоит упомянуть об еще одном результативном примере создания подобной SEZ с центром в аэропорту «Дог-Айленд» (Англия, 1982г.). Площадь английской территориально-хозяйственной зоны составила порядка двух тысяч гектаров. В результате реализации запанированной программы SEZ было привлечено порядка миллиарда фунтов стерлингов.

Уникальный пример в истории эффективного развития территориально-хозяйственных зональных образований является Бразилия. Так, в 1967г. в Амазонии была создана SEZ иного типа – «Промышленный округ свободной зоны Манаус». Под зону было выделено территория

площадью 3,6 миллиона квадратных километров. Она создавалась в целях развития национального промышленного производства, а основным средством их достижения было предоставление пакета преференций и значительных налоговых льгот.

Ядро SEZ Манаус составили около 30-ти сырьевых и топливно-энергетических отраслей, продукция которых потреблялась внутри самого государства. Экспорт территориального зонального образования достигал только 3 - 5% производства.

Отметим, что эффективное развитие этой SEZ в огромной степени повлияло на оздоровление национальной экономики Бразилии.

SEZ Бразилии «Манаус» решением Национального конгресса закрепила законодательно ее как зону свободной торговли и специальных налоговых льгот сроком на 30 лет [187]. Зональный льготный режим (налоговые и торговые льготы, освобождение всех импортных товаров и компонентов от импортных пошлин), обусловили национальное лидерство SEZ в производстве вычислительной техники, компьютеров и мобильных телефонов. Первоначально, ключевой задачей этого территориально-хозяйственного зонального образования было ускоренное развитие депрессивной территории бассейна Амазонки. На сегодняшний день, SEZ Манаус является ведущим промышленным центром Бразилии. Для обеспечения потребностей в электроснабжении SEZ даже была построена ГЭС Балбина [134].

Ценным опытом эффективного развития SEZ является Китай. Так, в 1980-том г. на территории страны были созданы сразу четыре однотипных территориально-хозяйственных зональных образований. Их целью было тестирование нового курса государственной инновационной политики, которую планировалось в дальнейшем внедрить и в других китайских регионах (провинциях – прим. авт.). Данные SEZ были расположены в Шенжене, Чжухае, Шаньтоу (провинция Гуандун) и в Ксиамене (провинция Фуджиан). Когда экономика Китая стала открытой для международной

торговли и инвестиций, деятельность SEZ сразу принесла свои результаты. Так, в 1981-ом г. на долю четырех SEZ пришлось 60% притока прямых иностранных инвестиций в страну. При этом, большую часть, 51% этих инвестиций пришлось на долю SEZ в Шенжене, а на остальные зоны – приблизительно по 3% совокупного их притока в национальную экономику.

Впоследствии, спустя три года на долю китайских SEZ все еще приходилось 26% от совокупного размера прямых иностранных инвестиций в экономику страны. К концу 1985-го года 20% совокупных прямых иностранных инвестиций (около 1,2 млрд. долларов США) приходилось на четыре описанные выше SEZ. Примечательно, что вложения отечественных инвесторов в деятельность территориально-хозяйственных зон были значительно выше тех, что инвестировали иностранцы. Когда стал очевиден положительный опыт работы этих четырех SEZ Китая, аналогичные льготные режимы деятельности были обеспечены в 14-ти прибрежных городах страны, в дальнейшем – и в других регионах.

Всего с момента создания по 1987-ой год в территориально-хозяйственные зоны страны было привлечено порядка 22-х миллиардов долларов США. Через них проходило около 2/3 всего внешнего товарооборота. В 1990-ом году экспортные потоки только одной SEZ Шеньжень составил почти 3 миллиарда долларов.

Следует отметить, что стремительный рост экономики Китая в последние три с половиной десятилетия не имеет аналогов в мире. С того времени в стране действует политика «открытых дверей» ВВП Китая стал расти в среднем на 9% ежегодно. Еще более быстрыми темпами возрастал объем экспорта государства. Показательным является рост ВВП в расчете на душу населения.

Таким образом, практика создания и функционирования SEZ на территории Китая служит ярким примером того, как грамотная государственная политика управления их развитием привела к достижению устойчивых темпов экономического роста, активизации инновационной

деятельности, увеличению объемов привлеченного инвестиционного капитала, значительному повышению производительности труда и, наконец, существенному росту уровня жизни населения [150].

Исторически важными с точки зрения результативности функционирования SEZ также были проекты по созданию зональных образований в Южной Корее, Малайзии, Сингапуре, Гонконге. Так называемые «точечные» зоны в этих странах, ориентированные в основном на экспорт товаров, обеспечивают около 90% от общего объема всего экспорта.

Специфическим этапом развития зон свободного предпринимательства был период 80-х гг. прошлого столетия SEZ стали играть роль инструмента преодоления кризисных и застойных явлений в экономике. Благодаря внедрению совокупности мер льготного характера, в ряде стран получили импульс развития научно-технологические SEZ и центры оффшорного бизнеса. Ключевой целью создания таких зон было создание «точек роста» и выведение на траекторию стабильности приоритетные промышленные отрасли, банковский и страховой сектор экономики [59].

На страны Западной Европы во второй половине 90-х гг. XX-го века насчитывалось уже порядка 100 SEZ промышленно-производственного типа. Больше всего их функционировало в Швейцарии (26), Испании (22), Италии (11), во Франции (10), в Финляндии (7), Германии (6) [17].

Еще одной характерной особенностью этого этапа развития территориально-хозяйственных образований можно также считать использование SEZ в выравнивании развития регионов. Так, путём создания небольших по масштабу зон были выведены из депрессивного состояния развития департаменты Франции и порядка двух десятков районов Англии.

Этот период характерен расширением масштабов распространения SEZ в странах Восточной Европы. Одними из «пионеров» создания зональных образований являются Болгария, Польша, а также бывший Советский Союз.

Основную цель, которую преследовали правительства указанных стран было развитие транзитной торговли и стимулирования развития экспорта.

К особым зонам третьего поколения или третьего этапа развития относятся технико-внедренческие SEZ, или их еще называют технополисами, технопарками и т.д. Технопарками являются зональные образования интенсивного развития прикладной науки, а также наукоемкого производства. В них создаются такие условия для фирм и компаний SEZ, которые максимально способствуют продуцированию научных разработок и внедрению новейших технологий, коммерческому продвижению результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Сам процесс развития технопарков можно условно разделить на два основных этапа. На первом этапе, который приходится на 60-е гг. XX-го в., была создана большая часть технопарковых образований в США, а также зародились первые их формы в западноевропейских странах (Великобритании, Франции, ФРГ).

Первая технопарковая SEZ была создана в Америке после Второй мировой войны в Стэнфордском университете. В тот период количество студентов резко увеличилось и возникли проблемы с финансированием этого учебного заведения. Университет был наделен большим участком земли, который охватывал 32 км², но без прав на его продажу. Учитывая эти ограничения, декан инженерного факультета, профессор Ф. Терман, предложил руководству ВУЗа сдавать землю в долгосрочную аренду в качестве офисного парка. В результате осуществления инновационной на то время предложенной им операции учебное заведение получило многократную выгоду. Так, университет стал получать доход и поправил финансовую ситуацию, а компании-арендаторы использовали для своих целей лизинг зданий, сооружений и оборудования. Согласно выдвинутым условиям, арендаторами могли быть только лишь высокотехнологичные компании. Это позволило решить очень важную в те времена проблему - трудоустройство выпускников университета. Вместе с этим,

заинтересованные лица в аренде обеспечивались высококвалифицированными кадрами, которые к тому же обладали высокой инновационной активностью. Таким образом, идея Термана заложила фундамент создания известной на весь мир Кремниевой или Силиконовой долины [217].

Следует отметить, что на начало 1973-го года в Соединенных Штатах Америки насчитывалось порядка 84-х SEZ; в деятельности которых было занято 142 тысячи рабочих и 45 тысяч ученых. К примеру, Силикон-Вэллс или «Силиконовая долина» производит около 1/5 всего мирового объема производства средств вычислительной техники. И на сегодняшний день количество таких зон продолжает расти. В ближайшее время в США планируется создать до тысячи SEZ. Планируется при этом инвестировать капитальных вложений на сумму 3-х миллиардов долларов, при этом ожидается увеличение созданных новых рабочих мест на 100 тысяч.

Позднее, спустя двадцать лет, наступило «второе поколение» технопарковых SEZ в Соединенных штатах Америки и Западной Европе. Ареал распространения технопарковых образований расширился до Японии, Китая, Сингапуре, Индии, Малайзии, Восточной Европе, Бразилии и Канады. Кризисные явления в экономиках указанных стран в 70-х – начала 80-х гг. XX-го века обусловили структурную экономическую перестройку. Депрессивное состояние отраслей промышленного сектора и одновременное усиление конкуренции в глобальном масштабе привело к кардинальным изменениям вектора дальнейшего развития всей мировой промышленности. Ситуация спровоцировала переход к высокотехнологичным отраслям и к внедрению инновационных технологий.

К примеру, в ФРГ и в Голландии к началу 1985-го года функционировало 50 и 45 технопарковых образований соответственно. На тот время в Англии насчитывалось более 25-ти территориально-хозяйственных зон и технопарков, за счет которых было создано в общей сложности 18,4 тысячи новых рабочих мест. А в Японии в 14-ти районах

было создано 18 технополисов на базе ведущих научных организаций. Самый крупный технополис «Цикуба» трудоустроил и обеспечивает работой порядка 145-ти тысяч человек.

Исследуя развитие технопарковых SEZ того времени, можно выделить основные мотивы их создания. В основном, они были сформированы в целях выравнивания диспропорций в уровне социально-экономического развития отраслей национальной экономики, трудоустройства населения в депрессивных регионах, активизации инновационной деятельности. Взамен они обеспечивали заинтересованные компании в необходимой инфраструктуре, венчурным капиталом, научными кадрами.

Отметим, что для преимущественного большинства индустриальных стран технопарковые SEZ играли роль ключевого инструмента развития промышленности, человеческого капитала, а также практической реализации предпринимательской инициативы.

Общая численность технопарков в мире превышает 2500 единиц. География их размещения характеризуется неравномерностью. Так, в Америке функционируют около 300 технопарковых SEZ, в Европейском Союзе - более 600 единиц, в Японии - около 110, а в Китае - более 80 (табл. 1.1.) [207].

Таблица 1.1.

Динамика создания технопарковых SEZ в мире

| Год | 1951 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2017 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| Количество технопарков в мире, ед. | 1 | 4 | 5 | 600 | 1400 | 1700 | 2000 | > 2500 |

В заключении, следует обратить внимание на то, что «именно кризисные явления в экономике стали импульсом к созданию технопарков, так как их создание является эффективным механизмом возрождения и преодоления кризиса. В результате их деятельности появляются

экономически благополучные регионы, создаются тысячи новых рабочих мест» [95].

Особое место среди SEZ третьего поколения занимает совокупность разнообразных видов сервисных зон (SZ).

Начало развития SZ стали 30-е гг., а расцвет начинается с 1970-х гг. XX-го столетия. В начале это были свободные игорные зоны (FGZ) и зоны, свободные от административных формальностей (FRLZ). В дальнейшем, их видовое разнообразие значительно увеличилось

SZ охватывают территорию, на которой осуществляется производство и оказание, главным образом, финансовых, банковских, страховых, туристско-рекреационных услуг с предоставлением пакета общих и специальных стимулов и льгот.

Их главной целью является стимулирование экономического развития благодаря внедрению преференциального режима осуществления услуг в региональном центре. На территории SZ действует особая экономическая и административная политика. Такие зональные образования мотивируют расширение ассортимента оказываемых предпринимательских услуг, служат импульсом развития высокотехнологичных отраслей, стимулируют коммерциализацию продуктов их производства, формируют научно-техническую базу мирового уровня [3].

К основным их видам SZ относятся:

- offshore zones (OZ) или офшорные зоны: Кипр, Нидерланды, Британские Виргинские острова, о.Лабуан в Малайзии и др.;
- free banking zones (FBZ) или зоны свободных банковских услуг: Бахрейн, Люксембург, Каймановы острова, Панама, Багамское сообщество;
- free tourism zones (FTZ) или зоны свободных туристско-рекреационных услуг: Макао, Панама, Кипр, Амстердам, Невада, Гамбург;
- free insurance zones (FIZ) или зоны свободных страховых услуг: Нью-Йорк, Лондон и др.;

- free gambling zones (FGZ) или свободные игорные зоны: Монте-Карло, Монако, Лас-Вегас и др.;

- free red light zones (FRLZ) или зоны, свободные от административных формальностей;

- free medical zones (FMZ) или свободные зоны медицинских услуг;

- free professional zones (FPZ) или свободные зоны профессиональных услуг, например, консультационных, по защите прав интеллектуальной собственности;

- free service zones (FSZ) или зоны свободных услуг

Следует отметить, что одной из наиболее распространенных разновидностей SZ являются зональные образования свободных финансовых и банковских услуг. Родоначальницей их были Америка, а затем международные банковские инструменты (international banking facilities – IBF) начали развиваться и в других странах.

С начала нового тысячелетия все большее внимание правительствами стран уделяется развитию туристично-рекреационных зон, прежде всего, благодаря внушительным доходам туристской индустрии. Так, по оценкам экспертов, среднегодовой прирост полученного дохода от внутреннего и международного туризма составляет около 6%, а в абсолютном выражении до 4500 млрд долл. США, что практически достигает 10% всего ВВП мира.

Заметим, что для стран с небольшой территорией и численностью населения, а также для многих развивающихся государств такого вида зональные образования часто служат практически единственным источником экспортных бюджетных поступлений. Помимо этого, темпы прироста занятости в туристической сфере в 1,5 раза превышают соответствующий показатель промышленного сектора. Еще одним преимуществом, которое демонстрирует пользу развития free tourism zones (FTZ) является наличие меньшего количества сложностей в плане инфраструктурного обеспечения данных зон [3].

Следует упомянуть о такой современной тенденции развития территориально-хозяйственных зональных образований как появление новых типов SEZ. В частности, речь идет об микрizonaх, которые создаются на основе отдельных городских кварталов или крупных предприятий.

Таким образом, очевиден вывод, что анализируемые в монографии типы SEZ далеко не исчерпали все многообразие на сегодняшний момент. Эволюция развития, пройдя длительный исторический путь, породила множество различных их типов. По данным ООН в начале XXI-го века насчитывается несколько десятков зонально-организационных структур с различными льготными режимами деятельности и поставленными целями.

Помимо выше описанных разновидностей SEZ следует дополнительно отметить существование:

- зон свободной экономики (ЗСЭ);
- зон содействия инвестициям (ЗСИ);
- зон совместного предпринимательства (ЗСП);
- зон беспошлинного производства (ЗБП);
- научно-технические зон (НТЗ);
- беспошлинных экспортно-промышленных зон (БЭПЗ);
- зон экономического благоприятствования (ЗЭБ);
- зон беспошлинной торговли (ЗБТ);
- внешнеторговых зон (ВТЗ);
- зон беспошлинного промышленного производства (ЗБПП);
- экспортно-беспошлинных зон (ЭБЗ);
- экспортно-промышленных зон (ЭПЗ);
- вольных гаваней (ВГ);
- открытых городов (ОГ);
- трансграничных зон роста (ТЗЗ);
- зон развития импорта (ЗРИ);
- зон внешней торговли (ЗВТ).

Сформированное в мире многообразие типов территориально-хозяйственных зональных образований обусловило смещение акцента на создание комплексных SEZ. Комплексные зоны охватывают выполнение нескольких функций: торговых, таможенных, производственных, а также научно-исследовательских и др. Это, в свою очередь, объясняет комплексный и многопрофильный характер деятельности инвесторов в таких SEZ.

Согласно логике эволюционного развития, комплексные SEZ представляют собой наиболее современные, прогрессивные формы зональных образований, которые базируются на ведении совместного предпринимательства. Именно этот тип зон составляет основу *4-го поколения SEZ*. История их становления начинается с 80-х годов XX-го века в Америке, Великобритании и распространением в дальнейшем в других странах мира. Основным отличием таких зон от других форм является значительно больший пространственный масштаб занимаемой территории, более высокая концентрация производства, а также более широкое разнообразие видов деятельности.

Изложенные выше сведения дают возможность резюмировать, что многие территориально-хозяйственные зоны прошли свой эволюционный путь развития, трансформируясь из складских и транзитных зональных образований в экспортно-производственные и затем, наконец, в комплексные. Как свидетельствует мировой опыт хозяйствования, при полном отсутствии экспортных зон средний годовой прирост вывоза из страны товаров и услуг составляет около 7%, а при их наличии – объем экспорта практически утраивается и примерно составляет 20%.

Очевиден вывод, что продолжающееся развитие будет отражаться в обогащении потенциала существующих теоретических работ отечественных и зарубежных авторов и, возможно, типологизация SEZ будет и дальше расширяться.

Как справедливо в своей работе отмечает Алгиев С.К. [4], что несмотря на различия в названиях и организационно-функциональном назначении,

SEZ имеют совокупность общих признаков, позволяющих их объединить и сформулировать в таком определении данного понятия: «Территориально-хозяйственная зона со специальным режимом деятельности – это часть национальной территории государства, наделенная расширенной самостоятельностью в решении вопросов хозяйственной деятельности, особым режимом управления и преференциальными условиями функционирования для иностранных и национальных предпринимателей».

Таким образом, эволюция SEZ представляет собой длительный процесс развития от наиболее простых в прошлом времени до современных, более сложных типов территориально-хозяйственных зональных образований (рис. 1.3.) [163].

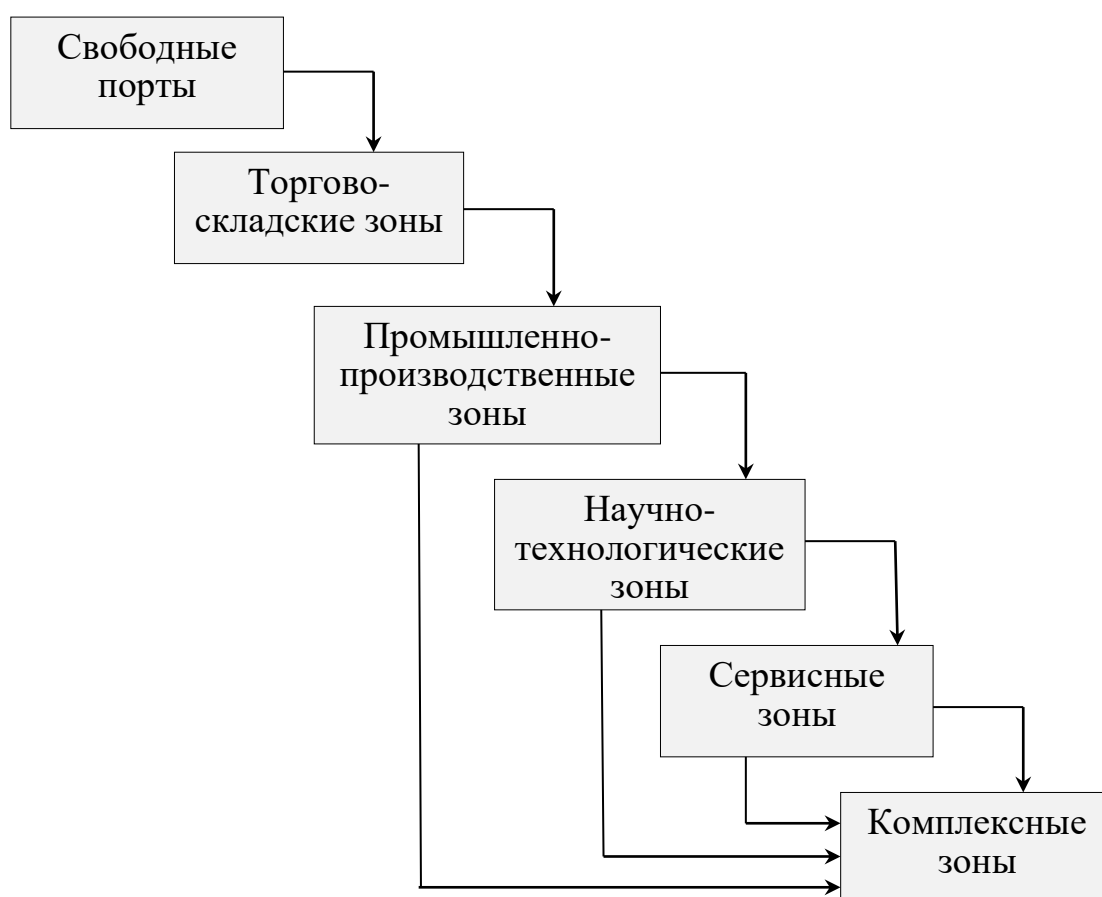


Рис.1.3. Эволюция типов SEZ

Следует подчеркнуть, что эволюционная трансформация типов SEZ от простого к сложному обусловлено воздействием совокупности факторов, наиболее значимыми из которых являются следующие:

- значительные структурные сдвиги в экономиках промышленно развитых стран мира;
- концентрация капитала монополий;
- централизация банковского ресурсного капитала;
- активное внедрение достижений научно-технического прогресса;
- ликвидация мировой колониальной системы.

В результате этого, образовались новые, инвестиционно привлекательные сферы. При этом даже ЗСТ и ЗСП, создание которых не сопряжено со значительным объемом первоначально инвестируемого капитала, а также без длительного времени подготовки и сложных разработок реализации SEZ, уже стали не соответствовать современным требованиям и реалиям современного мирового инвестиционного рынка.

В начале нового тысячелетия развитие SEZ взаимосвязано с активным созданием зон нового поколения научно-технологических, SZ, комплексных зон, а также портовых и логистических зональных образований.

Стоит признать, что в мировая практика сегодня насчитывает обширную палитру типов и видов территориально-хозяйственных зональных образований. Общепризнанные классификационные признаки позволяют их сгруппировать более чем на тридцать видов. В тоже время, попытки выработать единую универсальную типологию SEZ предпринимались неоднократно разными отечественными и зарубежными учеными. Однако, до сих пор они не увенчались успехом.

Основная сложность классификации территорий со специальным режимом функционирования состоит в том, что существует очень много обстоятельств, которые влияют на их содержание и характеристику. В силу этого, классификацию можно проводить, выделяя различные группы SEZ. Однако, при этом следует учитывать, что обстоятельства, влияющие на их

содержание и оценку, нельзя рассматривать в отрыве друг от друга, то есть их необходимо исследовать комплексно. Если данного принципа не придерживаться, то и классификация, в таком случае, будет страдать определенной односторонностью. Помимо этого, при классифицировании SEZ крайне важно, чтобы каждая классификационная характеристика реально обосновывалась и имела научно-практическое значение.

Как отмечает О.Э. Лейст, «... классификация является способом обнаружения таких качеств структурных элементов системы, от которых зависят другие производные от них признаки каждого из этих элементов» [126]. В практической плоскости классификация обеспечивает научный подход в выборе форм и методов государственного регулирования, в формировании нормативно-законодательной и научно-методической базы. Но, как нам представляется, дело не в поиске новых критериев классификации SEZ, а в отборе только тех из них, которые позволяют четко разграничить и, следовательно более детально изучить наиболее существенные классификационные признаки и их влияние, отражающие реалии современного их развития [227].

Проведя анализ наработанного научного потенциала исследований о развитии территориально-хозяйственных зонах, предлагаем обозначить ряд критериев, которые являются общими для их всех. Во-первых, это локальность территории, на которой создается SEZ. Во-вторых, действие на данной территории особого правового и финансово-экономического льготного режима по сравнению с условиями, действующими в целом по стране. В-третьих, наличие определенной специализации предпринимательской деятельности в SEZ обеспечивается финансированием других международных субъектов [166].

Всё многообразие представленных в литературе классификационных группировок SEZ имеет целью своей объединение их в основные видовые группы по ключевым классификационным признакам. Одним из основных таких признаков является в разрезе основных стадий дикой эволюционного

развития SEZ. Эволюция развития территориальных образований со специальным режимом деятельности характеризуется таким вектором: 1 стадия – зоны порто-франко, складские и транспортные зоны в портах → 2 стадия – «налоговые гавани» и «зоны удобного флага» → 3 стадия – промышленные (экспортно-производственные и импортозамещающие зоны) → 4 стадия – технопарковые образования и зоны обработки информации. Данная классификационная композиция SEZ представляет интерес не только для исследования генезиса института зональных образований, но и также представляет упорядоченную картину сложной палитры их многообразия в современное время.

Следующим существенным признаком классификации SEZ является особенности правового режима их деятельности. Так, с правовой точки зрения данные территориально-хозяйственные зоны различают: а) по видам и степени их экстерриториальной автономии (таможенной, валютной, юрисдикционной), б) по характеру и объёму предоставляемых льгот для хозяйствующих субъектов SEZ.

Далее, территориальные образования со специальным режимом деятельности возможно классифицировать по форме собственности. В разрезе данного признака их можно разделить на: а) государственные, б) частные, в) смешанные. Отметим, что наиболее распространённой в мировой практике является смешанная форма собственности SEZ, где наряду с государственной собственностью зарегистрирован и частный капитал [11].

С точки зрения функционального подхода (рис. 1.4.) зональное территориально-хозяйственное образование обладает особым преференциальным режимом, который распространяется на определённый вид предпринимательской деятельности, независимо от месторасположения хозяйствующего субъекта SEZ.

В контексте данного подхода статус субъекта SEZ со всеми предоставляемыми зональными льготами получают те предприятия

(компании, фирмы), которые относятся не к определённой территории, а к определённой сфере деятельности.



Рис. 1.4. Функциональный подход к классификации SEZ

По степени интегрированности в мировую и национальную экономику можно выделить два типа SEZ: экстравертивные — имеющие анклавный характер деятельности, с вектором ее стратегии на внешний рынок, и интравертивные, то есть ориентированные в национальную экономику.

Достаточно широко распространена в научной литературе по данной проблематике классификация SEZ, в основу которой положен признак хозяйственной специализации. Практически идентичной в этом ключе являются классификационные структуры, предлагаемые в научных трудах таких авторов, как Н.В. Смородинская, А.К. Капустин, Е.Ф. Авдокушкин [191; 1]. В самом общем виде эта она включает классификационный анализ

зон свободной торговли (ЗСТ); промышленно-производственных зон (ППЗ); технико-внедренческих и сервисных зон (ТВЗ И SZ).

В своей работе Шмонов Н. Н. предлагает классифицировать SEZ по выполняемым функциям (ЗСТ, ППЗ, ТВЗ, ТРЗ, СЗ, КЗ); степени интеграции зональных образований в экономику (интегрированные, анклавные), а также в разрезе систем предоставляемых зональных льгот и преференций: административных, финансовых, налоговых, таможенных и др. [84].

Павлов П.В. приводит аналогичную классификационную декомпозицию. Однако, кроме этого автором выделены и детализированы международные SEZ в отдельную группу. Указанная группа охватывает «... различные формы международных интеграционных объединений: зону свободной торговли (ЕАСТ, НАФТА), экономический союз (ЕС), таможенный союз (Арабский общий рынок, ЕАЭС), общий рынок (МЕРКОСУР, Андский общий рынок) и др.» [154, с. 353]..

В своих работах [253, 254] Гранадос Й. представляет развернутую функциональную классификационную схему SEZ в разрезе следующих параметров:

1. В разрезе экономической деятельности: SEZ ориентированная на обработку (существенной трансформации продукции (товаров); ориентация SEZ на маркетинг (минимального трансформирования продукции (товаров); SEZ специфического направления оказания услуг (например, складское хранение, упаковка, этикетирование и др.);
2. В разрезе сферы функционирования: производство SEZ продукции (товаров) или оказание ею работ (услуг);
3. В контексте назначения произведенной в SEZ продукции (товаров, работ, услуг): ориентирован внешний рынок или внутренний рынок;
4. В отношении объема деятельности SEZ: общего объема (охват несколькими субъектами в пределах территориально-хозяйственного образования) или субзональная деятельность (отдельные компании ее осуществляют вне конкретной зоны).

Довольно детальную классификационную характеристику SEZ в рамках функционального и территориального подходов представили в своей работе Толкунова С.Г., Пухова А.Г., Беляева Т.К. [206].

В целях универсальности и простоты использования предлагаем обобщенную классификационную таблицу в разрезе основных типов и видов SEZ (табл. 1.2.).

Примечательно, некоторые исследователи отмечают, что такое жесткое деление зон на первые четыре типа излишне, так как данное обстоятельство препятствует выделению отдельной группы - комплексных зон (КЗ) [29].

Ведь SEZ комплексного характера деятельности не имеют узкой специализации, а сочетают в себе научно-исследовательскую, конструкторскую с производственной и торговой функцией. Прежде всего это объясняется тем, что они созданы не только для выполнения различного рода функций, но и допускают также многоотраслевую ориентацию инвесторов КЗ.

Таблица 1.2.

Классификационная характеристика основных типов и видов SEZ

| <i>Типы SEZ</i> | <i>Виды SEZ</i> | <i>Цель создания</i> | <i>Краткая характеристика</i> |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Зоны свободной торговли (ЗСТ) | Свободные порты (СП); Свободные города (СГ); Зоны свободной торговли (ЗСТ); Свободные таможенные зоны (СТЗ); Магазины Duty Free; | Стимулирование импорта товаров, развитие внутренней и транзитной торговли. | Компактные территориальные образования, которые выведены за пределы таможенной территории страны, где осуществляются операции по хранению и адаптации ввезённых товаров к условиям рынка сбыта (упаковка, маркировка, контроль качества и т.п.). Преимуществом является отсутствие значительных стартовых вложений капитала и быстрый срок его окупаемости. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Промышленно-производственные зоны (ППЗ)</p> | <p>Зона одной отрасли; Зона одного предприятия Экспортно-производственная зона (ЭПЗ); Промышленный парк (ПП)</p> | <p>Расширение экспортного потенциала, развития внешне-торговых отношений и, соответственно, увеличение валютных поступлений от вывоза продукции (товаров)</p> | <p>Территории со специальным таможенным режимом, где промышленные предприятия (фирмы, компании) производят экспортную или импортозамещающую продукцию (товары), пользуясь определёнными фискальными и финансовыми льготами. Как правило, на практике в чистом виде импортозамещающие зоны почти не встречаются, хотя разработана соответствующая правовая база</p> |
| <p>Технико-внедренческие зоны (ТВЗ)</p> | <p>Научно-промышленные парки (НПП) Технополисы Технопарки (ТП)</p> | <p>Разработка принципиально новых изделий и технологий, материалов и товаров, экспериментальное производство инновационной продукции, преимущественно на экспорт.</p> | <p>Данный вид SEZ создан в целях практической реализации результатов научно-технической деятельности, доведения их до промышленного внедрения, включая создание и продвижение опытных партий, а также разработка программных продуктов, систем сбора, обработки и передачи данных, а также оказание сопутствующих работ (услуг)</p> |
| <p>Сервисные зоны (СЗ)</p> | <p>Зона свободных банковских, финансовых, страховых услуг; Зона свободных туристско-рекреационных услуг; Офшорная зона</p> | <p>Осуществление движения ссудных и предпринимательских инвестиций и обслуживание внешне-экономических отношений между странами.</p> | <p>SEZ, которые охватывают территории с льготным режимом предпринимательской деятельности для компаний (фирм) и других институтов, оказывающих различные виды финансовых и нефинансовых услуг.</p> |
| <p>Комплексные зоны (КЗ)</p> | <p>Зоны совместного предпринимательства Специальные экономические зоны Территория особого режима Особые экономические зоны</p> | <p>Деятельность комплексного производственного характера. Как правило, являются многопрофильными и создаются на территории, в границах областей и других территориальных образований создаются с целью привлечения крупного капитала с обязательного развития</p> | <p>Комплексные зоны образуются путем установления особого, льготного (по сравнению с общим) режима хозяйственной деятельности на территории отдельных административных образований. Отличие комплексных SEZ от других видов заключается в больших пространственных масштабах, в более высокой концентрации производства и в многопрофильности деятельности. Их функции концентрируются вокруг развития международной торговли, импортозамещающего производства, развития финансового рынка, туризма и коммуникаций.</p> |

| | | | |
|--|--|-----------------|--|
| | | инфраструктуры. | |
|--|--|-----------------|--|

** Источник: составлено автором на основе [191, 4, 166]*

В этой связи, важным выступает определение приоритета функций и/или создание секторов конкретного направления внутри зоны на момент их создания.

В настоящее время различают КЗ следующих типов:

- специальные экономические зоны (СпЭЗ);
- инвестиционные зоны (ИЗ);
- территории особого режима (ТОР);
- зоны свободного предпринимательства (ЗСП);
- особые зоны экономического сотрудничества (ОЗЭС);
- международные зоны экономического сотрудничества (МЗЭС);
- эколого-экономические регионы (ЭЭР) и др.

В силу того, что комплексные КЗ охватывают территорию целого района или административной области, а в отдельных случаях и нескольких областей, они являются значительно большими по размеру, чем другие типы территориально-хозяйственных зональных образований.

Отметим, что причины появления SEZ подобного типа во многом послужили стремительное сокращение природных ресурсов, нерационально размещенное производство, увеличение масштабов загрязнения окружающей среды, превышающих предельно допустимые границы, ухудшение экологической обстановки, а также невозможность разрешения накопившейся совокупности проблем в рамках другой модели развития.

Одной из отличительных особенностей рассматриваемого вида зон является характер осуществляемой в них предпринимательской деятельности. Так, комплексные SEZ, как правило, специализируются на таких сферах деятельности, которые либо не оказывают негативного влияния на природную среду (с низким уровнем антропогенного воздействия – прим. авт.), либо нейтрализуют это негативное влияние. В основном, КЗ

специализируются на туристической деятельности, развитии рекреации, осуществлении валютно-финансовых операций, а также оказании различного рода услуг (аудит, консалтинг, связь и т.д.) [185].

Территориальный подход позволяет выделить, в первую очередь, географически существенные признаки зон (рисунок 1.5.).



Рис.1.5. Территориальный подход к классификации SEZ [93]

В данном случае, территориальные образования со специальным режимом деятельности возможно сгруппировать по критерию их размера, то есть, возможно вычленение зон из общей совокупности по величине занимаемой территории.

Амплитуда размеров территорий SEZ колеблется весьма в значительном размахе диапазона. Созданы, к примеру, целые «оффшорные страны» – Лихтенштейн, Швейцария, Люксембург, Мальта, Кипр, государства Карибского бассейна и др. Однако, следует учесть, что классификационная группировка SEZ по размеру территории, в большей степени представление о масштабе зонального образования и не является достаточной для объективной их оценки.

Также возможно предложить классификационную группировку SEZ в разрезе их географического расположения. Аналитическую характеристику по физико-географическому, экономико-географическому, транспортно-географическому, по политико-географическому, геоэкономическому, а также геоэкологическому признаку осуществляют в целях обоснования стратегической значимости территориально-хозяйственного образования в национальной экономике.

Отметим, что между экономико-географическим и политико-географическим признаком SEZ невозможно провести четких отличительных границ. Это объясняется прежде всего тем, что положение того или иного зонального образования по отношению к ключевым экономическим центрам, стратегически значимым международным транспортным и торговым путям имеет значение в равной степени как для экономической, так и для политической географии. В контексте транспортно-географического положения территориально-хозяйственной зоны существенным является наличие на её территории совокупности элементов транспортно-коммуникационной инфраструктуры и их разнообразие, а также наличие проходящих по ней транзитных транспортных путей. Так, преимуществами транспортно-географического положения SEZ является размещение на ее территории аэропортов, морских и речных портов, железных и автомобильных дорог, а также линий электропередач и сооружений связи. Резюмируя выше приведенное необходимо отметить, что транспортно-

географическое положение SEZ можно оценивать с разных позиций: в макро-, в мезо- и мегамасштабе.

Анализируя представленные в современной научной литературе классификационные признаки свободных экономических зон, автор монографии пришел к выводу об недостаточном внимании со стороны исследователей к вопросам влияния SEZ на национальную экономическую безопасность (ЭБ).

В частности, были изучены труды Билоусова Е.М. [26], Грачевой Е.С., Зотовой Е.А. [87], Лешинной И.Е. [130], Прядко О.С. [167], Тазутдинова И.Р. [198], Штань М.В. [229], в которых ученые акцентируют внимание на безусловные преимущества функционирования SEZ, так и на недостатки, а точнее сказать появление рисков и угроз различного характера и масштаба в результате их функционирования на территории страны.

Обобщив данные о влиянии территориально-хозяйственных зональных образований на экономическую систему государства, можно утверждать, что, как и любое экономическое явление, они оказывают как положительное, так и отрицательное экономическое, социальное, политическое и другое влияние. Более того, в совокупности это может быть агрегированным, синергетическим воздействием SEZ и нести как созидательную, так и разрушительную силу. Степень воздействия определяется базовыми условиями деятельности SEZ, уровнем их государственной поддержки странами-реципиентами, уровнем управления обеспечением национальной безопасности и др. Учеными отмечаются, что негативные последствия функционирования SEZ могут привести:

- к возникновению налоговой конкуренции между отечественными и иностранными субъектами-резидентами SEZ;
- к расширению масштабов теневой экономики;
- к деформации легальной экономической системы, а также к усилению недобросовестной экономической конкуренции;

- к снижению уровня занятости в финансовой сфере в тех странах, которые являются финансовыми донорами;
- к значительной диверсификации экономических процессов и к расслоению финансов SEZ, а также к увеличению доли риска в проведении финансовых спекулятивных операций.

На рис. 1.6. представлены более детально преимущества и недостатки функционирования SEZ.



Рис. 1.6. Преимущества и недостатки функционирования SEZ [230]

Выше изложенное акцентирует внимание на значимости организационного механизма управления эффективным развитием SEZ в целях нивелирования рисков и угроз национальной экономической безопасности

Через призму контрольно-аналитических мероприятий постоянное осуществление анализа параметров и факторов ЭБ государства, контроля за состоянием защищенности (при котором обеспечиваются условия для предотвращения возникновения потенциальной опасности, а также преодоления или снижения до минимального уровня негативных

последствий функционирования SEZ) критически важных для обеспечения ЭБ государства объектов (региона, отрасли, отдельных юридических лиц).

Исходя из этого, предлагаем дополнить существующую классификацию свободных экономических зон еще одним классификационным признаком – по характеру воздействия на ЭБ. Так, по характеру воздействия на экономическую безопасность SEZ могут быть:

- стимулирующими обеспечение ЭБ;
- деструктивными в обеспечении ЭБ;
- угрожающими обеспечению ЭБ.

Таким образом, можем утверждать об еще одном инструментальном статусе свободных экономических зон как об инструменте обеспечения экономической безопасности на мезо- и макроуровне.

На современном этапе в условиях глобализации мирохозяйственных связей функционирование SEZ оказывает существенное влияние на ЭБ за счет активного развития и внедрения в производство передовых технологий, достижений науки и техники. Отметим, что стремление к безопасности является характерной чертой всех функционирующих систем, включая в том числе и экономической. Сущность безопасности любой системы отражается в сбалансированном состоянии как внутренних, так и внешних факторов ее существования, которые позволяют ей реализовывать интересы текущего и будущего ее развития [198, с. 4]

Резюмируя выше изложенное, можем сделать вывод о том, что изучение исторического опыта развития SEZ в различных странах мира свидетельствует об их многогранности как явления, их исключительно важной роли в ускорении социально-экономического развития как отдельных регионов, так и целых национальных социально-экономических систем.

1.3. Компаративный анализ научных подходов управления развитием SEZ

Процесс развития предусматривает управление определенной совокупностью элементов: явлений, ресурсов, объектов. В условиях перманентного изменения внешней и внутренней среды на функционирование территориально-хозяйственной зоны со специальным режимом деятельности воздействует многообразие различных факторов, которые могут сдерживать ее развитие и привести к негативным последствиям. Поэтому, в конкретной SEZ должна быть разработана эффективная система, модель или концепция управления ее развитием, которая будет базироваться на соответствующих организационно-экономических механизмах.

Кроме выше отмеченного, панорамный анализ научных источников по данной проблематике выявил одну существенную деталь: ученые исследуют понятие «управление развитием SEZ» как отдельно существующие категории. А именно, всестороннему научному анализу подвергается отдельно «управление», а также отдельно изучается «развитие». В целях объективности научной оценки автор считает целесообразным использование компаративного анализа. Он позволит объединить совокупность различных методов, с помощью которых возможно реализовать сравнительную оценку объектов и явлений, увидеть в них общее и особенное, а также диагностировать причины происшедших изменений и спрогнозировать тенденции дальнейшего развития.

Первые попытки осмысления сущности и значимости компаративистики как логического приема научного исследования были осуществлены древними китайцами. Концептуальный базис компаративистики был заложен Аристотелем, который в своих трудах посвятил значительное внимание изучению смысла «различий равных». Стоит отметить, что благодаря применению компаративного метода он классифицировал и систематизировал науки. В дальнейшем, во времена средних веков и в новое время компаративистика развивалась в рамках концепции историко-философского знания. Существенный вклад в ее

развитие внесена Георгом Гегелем. Особо популярным компаративный метод стал в XIX-го века при научном осмыслении социологических и экономических процессов. Потенциал данного метода использовал Адам Смит, при сравнительной характеристике и обобщении этапов развития экономической науки. Также широко использовал компаративистику и Карл Маркс в целях отражения и сравнения различных аспектов преходящего характера капитализма. Альфред Маршалл подчеркивал заслуги исторической школы Германии, а компаративистику ученый использовал для упорядочения социальных и производственных явлений в различных странах и в разные исторические эпохи. Именно это, по его мнению, позволило «... расширить знания немцев о самих себе и раздвинуть границы экономической теории того времени».

Таким образом, экономическая компаративистика — это такое направление экономических исследований, где осуществляется сравнительное изучение различных процессов и явлений в целях выявления общего и особенного в экономических фактах, а также в самой экономической теории и/или методологии. Компаративистика позволяет условно вычленив ключевые ракурсы исследования: а) сравнительный анализ практической хозяйственной деятельности (субъектов – прим. авт.); б) сравнительную оценку экономических теорий, концептов и/или понятийных конструктов теоретического знания; в) анализ преимуществ и недостатков используемых различных методологических подходов; г) сравнительную оценку этапов экономической истории [196].

Особенность использования компаративного анализа при исследовании процессов управления развитием территориально-хозяйственных зон на примере Польши и других стран мира, с нашей точки зрения, состоит в:

- обоснованности выбора объекта сравнения;
- определении видов сопоставлений и сравнений для характеристики SEZ;

- комплексном согласовании принципов компаративного анализа и других методов экономического анализа при систематизации контента;
- возможности использования результатов анализа в силу богатой накопленной информационной базы развития SEZ;
- интерпретации результатов компаративного анализа SEZ для формирования стратегии управления дальнейшего их развития.

Целесообразность использования метода компаративного анализа в данной работе в целом позволит расширить рамки методологического инструментария исследования выделенного предметного поля, а также определить кроме известных требований логической строгости и эмпирической достоверности исследования, требование релевантности эмпирических данных и логических приемов его изучения.

Таким образом, компаративное исследование SEZ выступает как своего рода теоретическая и методологическая предпосылка для исследования экономических проблем их развития, дающая возможность реализовать данную исследовательскую задачу с учетом совокупности всех значимых факторов.

В результате проведенного компаративного анализа управления развитием территориально-хозяйственных зон автором монографии выявлено следующее.

Итак, теоретическую литературу, описывающую развитие зональных образований, можно разделить на два укрупненных блока. Первый блок научных работ касается проблематики «теорий SEZ», в которых исследователи описывают теоретическую оценку механизмов функциональности зональных образований с целью определения ключевых отношений и процессов в них. Второй блок и направление научных исследований посвящен «анализу SEZ», в котором ученые описывают и дают объективную оценку функциональности таких зональных образований (представленных в «теории SEZ» - прим. авт.), используя методический инструментарий экономического анализа. Наиболее активно дискутируемый

сектор – это анализ оценки, сопоставления затрат и выгод создания и функционирования территориально-хозяйственных зональных образований.

Оба данных блока в теории SEZ целесообразнее рассматривать раздельно, в том смысле, что теория зональных образований стремится определить понимание конкретных элементов модели управления развитием SEZ, а второй блок стремится обозначить рамки определенной формы в целях определения объективных выводов об эффективности ее деятельности [4, с. 4].

Следует заметить, что блок теоретических исследований SEZ с запозданием отражал и обосновывал практические результаты функционирования зон. Помимо этого, в теоретических работах наблюдаются значительные разногласия между теорией и практикой [158]. Прикладная теория функционирования SEZ появилась только лишь в 80-х гг., и оставалась незначительной даже в 90-х гг. не смотря на продолжительный период их развития.

В ряде публикаций авторы категорию «развитие» синонимируют как стабильный [3, 14] или стойкий процесс [133, 108, 142]. Интересен тот факт, что в англоязычных источниках по данным вопросам используют термин «sustainable», который вносит разночтение и путаницу контента понятия.

Отметим, что научный подход в исследовательской работе ученого является одной из ведущих характеристик методологии. Но было бы неверным считать, что в практике решения поставленных им задач вопрос заключается лишь в выборе конкретного, наиболее удачного и/или удобного научного подхода. В действительности же, объективное решение выделенной в работе проблемы требует, как правило, создание комбинации или требует интеграцию совокупности различных подходов. Таким образом, выстраивается собственная методология изучения предмета исследования и связанных с этим явлений. Может быть и такое, что выбор конкретных методологических подходов окажется ошибочным и, как следствие, это приведет к низкой эффективности полученных результатов или даже провалу

исследования. Таким образом, все выше обозначенное позволяет обобщить следующее:

1) обоснование выбора и комбинаций научных подходов напрямую зависят от приоритетов затронутой проблематики исследования, а именно – управление развитием SEZ;

2) количество сочетаний различных методологических подходов, а также выбор тех или иных средств и методов научного исследования зависит от целесообразности их применения в процессе решения поставленных в работе научных задач.

В контексте данного монографического исследования, с целью оптимального выбора научных подходов, необходимых для успешного решения поставленных задач, попробуем очертить контуры и представить детализированную системную характеристику объекта исследования.

Прежде всего, в целях объективной оценки внешней среды следует учитывать то, что реалии трансформаций глобализационного пространства обусловили нелинейность и изменчивость развития практически всех стран мира, в том числе и польской социально-экономической системы, что оказало значительное влияние на уровень ее самоорганизации. Научное решение проблемы управления эффективного развития SEZ невозможно без определения и детального анализа системных признаков данной социально-экономической системы, а также ее структурных компонентов [62].

Авторская позиция исходит из того, что SEZ – это сложно-организованная, открытая социально-экономическая система. Потому будет логичным определить контуры объекта данного исследования, детализируя особенности его функционирования и управления его развитием с помощью системной классификации. В таком случае, классификация будет играть роль инструмента осуществления системного анализа. В результате, получим структуризацию объекта (проблемы – прим. авт.) исследования, а построенная классификационная конструкция будет представлять собой модель данного объекта.

Учитывая, что объект исследования – это SEZ, который имеет общесистемные стандартные свойства, а также обладает свойствами природной монопольности и региональности, то логичнее всего начать построение собственной концептуальной модели научных подходов именно с системного подхода.

Применение системного подхода в анализе SEZ, которая является сложной, полифункциональной, воспроизводственной организационно-экономической системой с многочисленными внутренними и внешними связями, позволит получить объективное и полное представление о сущности и специфике функционирования территориально-хозяйственных зональных образований. Он поможет в изучении механизма ее деятельности на всех этапах жизненного цикла, выявлении причинно-следственных связей между отдельными структурными элементами SEZ. В этих целях, сам процесс системного анализа таких зон предлагается разделить на три последовательных этапа [149].

На первом этапе основное внимание уделяют изучению базовых организационно-экономических аспектов деятельности SEZ на конкретной территории: целей создания, поставленных задач, а также принципов, стадий и периодов развития, организационных форм и пр. Анализ, как правило, проводят на мезоуровне, то есть на уровне региона, с учетом всех особенностей и географического, экономического и другого потенциала SEZ, а также вклада ее деятельности в решение вопросов региональной политики государства.

Сущность второго этапа системного анализа заключается в углубленном изучении механизма функционирования SEZ на уровне входящих в нее подсистем:

— законодательной подсистемы, которая охватывает совокупность нормативно-законодательных актов, утвержденных на уровне государства и адаптированных к конкретным условиям хозяйствования SEZ;

— управленческой подсистемы, которая предусматривает регулирование информационных потоков и охватывает организацию взаимодействий между всеми субъектами и объектами в рамках зонального образования;

— социальной подсистемы, которая включает комплекс мероприятий практической реализации системы социальных гарантий трудящимся на территории размещения SEZ, выполнение социальных обязательств резидентами зоны и др.

Ну и наконец, третий этап в системном анализе SEZ заключается в выявлении социально-экономических, политических, экологических и других последствий развития на территории их дислокации.

Резюмируя выше написанное, можем подытожить следующее: системный анализ SEZ должен заключаться в научном обосновании организационно-экономических аспектов ее создания, раскрытии механизма ее функционирования в рамках законодательной, управленческой и социальной подсистем, а также определении экономической социально-эффективности деятельности данного образования на уровне как региона, так и страны в целом.

Указанный подход сводится и к комплексному исследованию процесса управления функционированием SEZ, позволяющему получить целостное представление и объективную оценку состояния и перспектив их развития, а также своевременно выявить актуальные и значимые проблемы. По мнению автора монографии, системный и комплексный подход в единой концептуальной модели должны занимать центральное место и составлять ее ядро.

Кроме этого, считаю, что включение в авторскую интегративную концептуальную модель глобалистического научного подхода необходимо с точки зрения масштаба современного развития SEZ и уровня их глобального влияния. Отметим, что данный подход порожден концепциями постиндустриального общества и технологической эры. Прежде всего, он

связан с технологическим переворотом и происшедшими коренными изменениями в производительных силах общества и жизни людей. Речь идет о тотальной информатизации экономики и общества, об универсализации и глобализации человеческого взаимодействия на базе совершенствования средств массовой информации и коммуникации.

Целесообразность использования глобалистического подхода к исследованию проблематики в данной монографии заключается в углубленном изучении новой философии взаимоотношений в бизнесе, в проекции на отношения мегауровня в целях обеспечения безопасности общественного развития. Создавая новые знания или их заимствуя в целях управления эффективным развитием SEZ, целесообразно изучать и оценивать результаты через призму сравнения опыта достижений (бенчмаркинга – прим. авт.), позитивных результатов других зон в разных географических точках мира. В этом контексте, приобретает значимость определение и сравнение скорости процессов достижения результативности функционирования SEZ в странах-лидерах в целях сопоставления и оценки собственных результатов, а также прогноза перспектив и потребностей в настоящем и будущем.

Использование многими учеными глобалистического подхода в целом связано с изменением философии управления развития социально-экономической системы с точки зрения обеспечения безопасного развития.

В национальной стратегии развития SEZ необходимо подчинить цели и ожидаемые результаты процесса их деятельности в экономическом пространственном континууме критериям, ориентированных на активную интеграцию в глобальную экономическую систему и на повышение уровня национальной конкурентоспособности.

Учитывая все выше написанное, следует отметить исключительную важность информационных и коммуникационных систем в развитии SEZ. Информация и каналы коммуникации выступают одновременно необходимыми предпосылками и необходимыми составляющими их

эффективного развития. Кроме этого, они играют роль неотъемлемо базового компонента в обеспечении национальной ЭБ. Именно на основе постоянного мониторинга деятельности SEZ возможно выявление и предупреждение разного рода опасностей и угроз обеспечению ЭБ.

Обобщение вышеприведенного позволяет сделать вывод о том, что процесс функционирования территориально-хозяйственных зональных образований в многомерном пространстве с взаимосогласованным функционированием других систем (производственной, финансовой, региональной, транспортной и др.) в едином пространственно-временном континууме, является неотъемлемой составной частью инфокоммуникационной системы [219]. Соответственно, целесообразно рассматривать инфокоммуникационную систему как неотъемлемую и базовую составляющую структуры территориально-хозяйственной зоны, особенно если речь идет о функционировании сервисных SEZ.

Таким образом, информационный подход является безусловно необходимым как методологический прием в управлении эффективным развитием SEZ. Таким образом, в разрабатываемую авторскую интегративную концептуальную модель целесообразно включить информационного и кибернетического научных подходов.

В полной мере можем утверждать, что территориально-хозяйственная зона относится к классу эргатических систем. К таким системам относят любую систему, которая функционирует с участием человека [217]. В более узком понимании эргатическая система является системой, которая состоит из разного рода технических устройств и человека (либо группы людей – прим. авт.). Таким образом, SEZ можно в полной мере считать сложной социально-экономической эргатической системой. Многомерность и сложность процесса ее функционирования заключается в том, что сам процесс деятельности и собственно процесс управления деятельностью напрямую зависит от людей, которые входят или в управляющую систему, или в подчиненную (систему исполнителей – прим. авт.).

Одной из основных характеристик функционирования зональных образований со специальным режимом деятельности выступает ее технологичность. Можно говорить о формальной и материальной технологичности процессов как самой деятельности, так и непосредственно управления SEZ. Формальная технологичность охватывает совокупность определенных операций (процессов) в достижении поставленных целей SEZ либо в целях решения конкретных задач. В структуру указанной формальной технологичности входит совокупность методов, методик, регламентов, правил и норм процессуального алгоритма деятельности территориально-хозяйственного зонального образования. Элементами формальной технологичности функционирования SEZ будут являться конкретные операции и/или действия либо процессы, которые прописаны в нормативно-законодательных и/или организационно-распорядительных документах внутреннего и внешнего характера.

В свою очередь, материальная технологичность SEZ - это совокупность фактически имеющихся производственных мощностей и других материальных ресурсов (производственное, сервисное обеспечение), позволяющих реализовать операции общего процесса деятельности зоны. По сути - это процессное ресурсное обеспечение, которое обуславливает непрерывность, качество, безопасность функционирования территориально-хозяйственной зоны [240]. Таким образом, необходимым является включение в интегративную концептуальную модель процессного и технологического научных подходов.

Технологический подход предлагается использовать в целях исследования и оценки результатов управления развитием всех составляющих сегментов зонального образования. Целесообразность его применения заключается еще и в том, что любая технологическая оптимизация в деятельности любого из субъектов SEZ на всех уровнях иерархии может привести к повышению эффективности и оказать дополнительный импульс ее дальнейшего развития. Таким образом, можно

считать мероприятия технологической оптимизации те операции, которые приводят в итоге к повышению результативности деятельности исследуемого объекта. Речь идет о количественно-качественной совокупности показателей эффективности SEZ, всесторонне отображающей результаты всех видов ее деятельности [247].

Таким образом, Special Economic Zones (SEZ) является сложной системой отношений и процессов, происходящих в социальной, экономической, правовой и других плоскостях хозяйственной деятельности на определенных условиях в конкретном пространственно-временном континууме, требующих управленческого воздействия.

Поскольку автор монографического исследования сосредотачивает свое внимание на функционирующей зональной системе в определенном социуме, то социальную составляющую SEZ уместно исследовать в разрезе тех мероприятий, которые ориентированы на национальное социальное развитие. К социальным результатам деятельности территориально-хозяйственных зон относятся: улучшение социально-экономических и производственных условий труда занятых рабочих, усиление их творческой и научной инициативы, улучшение условий жизни персонала SEZ, улучшение жилищно-бытовых условий и т.д.

Гармоничное взаимодействие выше названных подсистем обеспечивает организационная система и система управления SEZ.

По мнению автора монографии, организационная система SEZ охватывает совокупность элементов, которые обеспечивают координацию действий, нормальное (с точки зрения типичности процесса функционирования – прим. авт.), бесперебойное функционирование и развитие основных функциональных элементов такого зонального образования. Структурными элементами этой системы выступают органы управления, обладающих правом принимать управленческие решения стратегического и тактического характера [121]. Коммуникации в организационной системе SEZ имеют информационную основу и

регламентируются совокупностью нормативных и правовых документов, в которых прописаны права, обязанности ответственность всех субъектов зоны.

Управление процессом функционирования рассматривается как комплекс действий или функция, которые обеспечивают реализацию поставленных стратегических и тактических целей SEZ. Систему, в которой реализуется функция управления представляет собой взаимосвязанную структуру элементов управления всеми процессами, которые протекают в зональном образовании на протяжении всего ее жизненного цикла. Эта система управления содержит два главных элемента: управляемую подсистему (объект управления) и управляющую подсистему (осуществляет функцию управления). Такого рода подсистемы, в том числе и в SEZ, принадлежат к классу кибернетических систем.

Выше обозначенное определяет правомерность включения в предложенную автором данного исследования концептуальную модель кибернетического научного подхода.

Отметим, что для SEZ как открытому и сложному системному образованию присущи следующие базовые свойства:

- целостность, которая означает определенную замкнутость совокупности структурных компонентов его составляющих;
- функциональность или целеустремленность, которая определяет общесистемную цель функционирования SEZ;
- производительность – это свойство продуцировать определенную продукцию (работы, услуги) согласно цели функционирования SEZ;
- эмерджентность – это способность получать новые свойства SEZ при условии единства ее структурных составляющих;
- самоорганизованность – это свойство мотивирующее снижение уровня энтропии в SEZ как системном образовании открытого типа;

- иерархичность заключается в проявлении существования упорядоченности и сложных взаимоотношений с нижележащими и вышележащими уровнями структуры SEZ.

Помимо базовых, Крюкова Е.В. своей работе раскрывает специфические системные характеристики, которые присущи только данным территориально-хозяйственным зональным образованиям [123]. К ним автор относит: *территориальность* - SEZ являются неотъемлемой частью национального территориального пространства, где субъекты помимо специально предоставляемых им условий действуют в рамках фактически действующего правопорядка; *льготность* - обязательное наличие перечня льготных экономических условий и для национальных, и для иностранных инвесторов; *анклавность* - определенная ограниченность территории SEZ с режимом избирательного вмешательства государства в процессы их деятельности; *локальность* - создание SEZ на максимально компактных территориях, так как это обуславливает получение большей эффективности за счет «концентрации» территориальной инфраструктуры; *контрастность* – преимущественная разница инвестиционного климата в SEZ в отличие такового климата в других регионах страны и иных государств; *экстерриториальность* – относительная защита SEZ от негативного взаимодействия с остальным территориальным пространством; *открытость* – это органичное включение SEZ в окружающую социально-экономическую среду; интеграция с которой играет роль важнейшего каталитического фактора национального развития; *направленность* – это целевой вектор развития SEZ, обусловленный генеральной стратегией создания территориально-хозяйственного зонального образования.

Вышесказанное свидетельствует, что чрезвычайно сложная структура объекта исследования, а также специфический характер функционирования SEZ и многомерный характер управления, дические изменения внешней среды, наличие многочисленных опасностей и угроз деятельности требуют

обоснования такого комплекса научных подходов, которые будут учитывать все это в процессе управления их развитием.

Углубленный авторский анализ источников по вопросам применения традиционных научных подходов в системном управлении, позволил сделать следующий вывод. Так, первоначальным недостатком использования различных методов научных школ управления является то, что они концентрируют свое внимание только на изучении какого-то одного, важного с субъективной точки зрения ученого элемента. В то же время, от этой субъективности страдает и общий полученный результат. Автор данной монографии же склоняется к мнению, что эффективность управления (в данном случае свободной экономической зоны – прим. авт.) должен изучаться как общий результат, который взаимозависим и коррелирует с множеством факторов различной степени важности (факторами первого, второго, n-го порядка – прим. авт.) .

Отметим, что способом регулирования обеспечения органического единства связей между различными уровнями иерархии территориально-хозяйственного системного образования является управление. Учитывая специфику предмета нашего исследования, под управлением SEZ автор подразумевает различные по формам способы связи уровней зоны, обеспечивающие прогрессивное развитие территории ее дислокации и национального экономического пространства в целом

В контексте исследуемых в работе проблем, следует акцентировать внимание системную теорию А.А. Богданова, в которой он исследует механизм дезорганизации любых систем. Речь идет о структурной устойчивости системы при наличии в ней таких ключевых организационных механизмов как механизм формирования и механизм регулирования (управления) [125]. Исходя из этого, с учетом наличия современных вызовов и угроз деятельности системный подход может быть дополнен элементами ситуационной теории управления, которая ставит своей задачей переориентировать данную теорию в практику управления с взаимоувязкой

различных вариантов развертывания событий. Более того, наблюдается усложнение и развитие многочисленных угроз безопасного развития, меняется характер их воздействия на объекты хозяйственной деятельности (в данном случае – SEZ, прим. авт.), что акцентирует значимость управляющей (регулирующей) составляющей в разработке теоретической базы управления. Выше изложенные обстоятельства обуславливают необходимость обоснования ситуационных принципов, которые будут на практике демонстрировать действенность механизмов управления эффективным развитием SEZ. Таким образом, предлагаемая в работе концептуальная модель должна включать и ситуационный подход. Ситуационный подход позволяет определить, какие именно модели управления и при каких условиях (параметрах) внешней и внутренней среды проявляют результативность. На основании всесторонней оценки ситуации обосновывается процессуальный алгоритм управления эффективным развитием системного образования (в нашем случае – SEZ, прим. авт.).

Фундаторы ситуационной теории в ее современном понимании, американские ученые Лоуренс П. и Лорш Дж. акцентируют внимание на том, что именно особенности внешней среды выступают ключевыми факторами, которые определяют эффективность организационной дифференциации и интеграции [130].

Таким образом, ситуационный подход не только дополняет системный подход, но расширяет его маневренность. Базируясь на идеях классической теории управления, он обогащает спектр воздействия поведенческого и комплексного подходов, а само управление с ним рассматривается как целостный процесс реализации управленческих функций. Ситуационный научный подход мотивирует к более основательному исследованию одной из ключевых структурных составляющих процесса управления - менеджмента.

Важно и то, что ситуационный подход считается одним из базовых в основе системы управления. Он предусматривает реализацию общего процессуального алгоритма управления с учетом специфики различных

ситуаций. Именно поэтому общий инструментарий управления дополняется вариативными приемами, а точнее, адаптированными к специфике протекания общего процесса деятельности SEZ. Условия и ситуации, которые складываются в процессе функционирования территориально-хозяйственных зональных образований, необходимо основательно анализировать в целях отбора и разработки комплекса инструментов, которые будут результировать действенность, а также эффективность механизма управления при конкретных сценариях событий. Заметим, что основная сложность заключается в том, что внешняя и внутренняя окружающая среда функционирования SEZ является динамичной и турбулентной, то есть такой, которая постоянно меняется. Поэтому ситуационные инструменты и приемы нуждаются в постоянной корректировке и, соответственно, проверке их действенности в условиях возникновения различных видов, а также масштабов опасностей и угроз.

В последнее время значительное количество публикаций в области теории систем связывают с синергетикой, рассматривая ее как теорию самоорганизации и саморазвития систем различной природы открытого типа. Синергетический подход стал одним из новых подходов, который зарекомендовал себя в познании природы кризисов в системных образованиях и созданию механизмов управления ими. По мнению автора, синергетический подход также должен входить как базовый в структуру предлагаемой концептуальной модели автора методологических подходов.

Одним из главных предпосылок эффективного развития SEZ — это инновационное направленность ее деятельности. Мировая практика подтверждает, что современные территориально-хозяйственные зоны находятся в авангарде внедрения результатов инновационной деятельности, поэтому их создание на территории конкретного государства может дать импульс повышения инновационно-инвестиционной активности.

Инновационное предпринимательство осуществляется на основе проектного подхода, который сосредоточен на процессе реализации

инновационной идеи в практическую реальность. Он позволяет более четко определить цели и критерии достижения результатов, способствует оптимизации ресурсов, а также выявлению и идентификации рисков. Благодаря применению данного подхода возможна детализация этапов процесса реализации инновационного проекта, что в целом позволяет повысить результативность деятельности зонального образования. Отечественный опыт подтверждает, что проектный подход являет собой действенный инструмент, которому под силу решить стратегические проблемы в условиях постоянной турбулентности внешней и внутренней среды, а также скорректировать несовершенства функционирования субъекта путем оперативных управленческих действий [125].

Преимущества проектного подхода к управлению проектами, в том числе и в SEZ, сделали его одним из самых популярным в настоящее время. Можно с уверенностью утверждать о необходимости его включения в состав научных подходов предлагаемой концептуальной методологической модели.

Известно, что стратегический подход довольно широко используется в управлении развитием социально-экономических систем. В частности, автор монографии видит целесообразность его применения при изучении проблемного поля определения потенциала развития SEZ на конкретной территории ее дислокации. За счет использования этого подхода целесообразно расширить методологическую базу исследования в ракурсе определения прогнозной эффективности функционирования зональных образований, поскольку именно эти данные служат базой для принятия стратегических управленческих решений ее развития в будущем. В настоящее время в этих целях разработан и успешно апробирован методический инструмент стратегического анализа. Его результаты могут быть полезными в определении стратегических перспектив национального развития, имеющих на своей территории SEZ, его будущих позиций на рынках мезо-, макро- и мегауровня, определении технико-

технологических, организационных, управленческих, маркетинговых и других резервов повышения результативности их деятельности [33, 35].

Что касается оптимизационного подхода, то он широко используется в условиях применения вычислительной техники и экономико-математического моделирования. математических и статистических методов анализа при решении разного рода задач поиска направлений и путей совершенствования функционирования систем. В контексте данного исследования, считаю целесообразным его применение в при изучении потенциальных возможностях оптимизации развития территориально-хозяйственных зон с заданными параметрами и ограничениями ее реализации.

Одним из ключевых условий прогрессивного развития SEZ является организация эффективного управления, которую невозможно обеспечить без применения совокупности подходов, таких как:

- регионального подхода, при котором управление исследуется между структурными субъектами SEZ, которые взаимодействуют на территории зонального образования и вне зоны в целях достижения поставленных целей;

- гармонизационного подхода, который «... расширяет просторы системно-диалектического, ситуационно-оптимизационного, инновационно-логического и прочих подходов и который применяется в том случае, когда нет явного доминирования какого-либо одного свойства, либо его недостаточно для разрешения обозначенной проблемы» [142];

- интеграционного подхода, при котором устанавливается комплекс взаимосвязей между отдельными частями и элементами системы управления SEZ, а также между всеми ее уровнями и субъектами;

- комплексного подхода, при котором учитываются все аспекты управления - социальные, экономические, материально-технические, экологические и пр.;

- ресурсного подхода, который используется для изучения необходимого ресурсного ансамбля в целях эффективного функционирования SEZ, а также формирования механизмов обеспечения;
- маркетингового подхода, при котором используется совокупность методов и приемов для успешного продвижения продукции (товаров, работ, услуг) на рынок, произведенных в SEZ и для удовлетворения потребностей потребителей;
- поведенческого подхода, при котором обосновывается модель поведения в конкретной ситуации функционирования SEZ;
- административного подхода, при котором регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы управления деятельности SEZ, закрепленных в нормативно-законодательных актах;
- диалектического подхода, при котором объект управления SEZ рассматривается в своем диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и подчиненности.

Следует отметить и то, что современная наука описывает порядка тридцати научных подходов, которые применяются для изучения управления социально-экономическими системами. Панорамный обзор научных работ по этой проблематике свидетельствует об использовании традиционных подходов, основные из которых автором были описаны выше и которые будут формировать ядро предложенной в работе концептуальной модели, и нетрадиционных подходов, которые являются либо новыми в использовании исследователями в решении поставленных задач, либо узко специализированными.

Таким образом, проведенный компаративный анализ совокупности научных методологических подходов, а также оценка их преимуществ и недостатков, позволило нам сделать следующий вывод. Так, в рамках различных экономических теорий развития социально-экономических систем, можно выделить основные методологические подходы, которые формируют основу эффективной деятельности SEZ в определенном

экономическом пространстве. В контексте этого, становится очевидной необходимость обоснования интегрированной научной концепции, определяющей ключевые параметры эффективного управления развитием территориально-хозяйственных зональных образований, что позволит обоснованно выбирать направления и принципы совершенствования управленческого механизма.

По мнению автора, такой непротиворечивой интегративной методологической конструкцией управления развитием SEZ, является совокупность и органичная интеграция научных методологических подходов, формирующих ядро данной конструкции, а также выделение других подходов, играющих в ней вспомогательную роль, представленных на рис. 1.7.

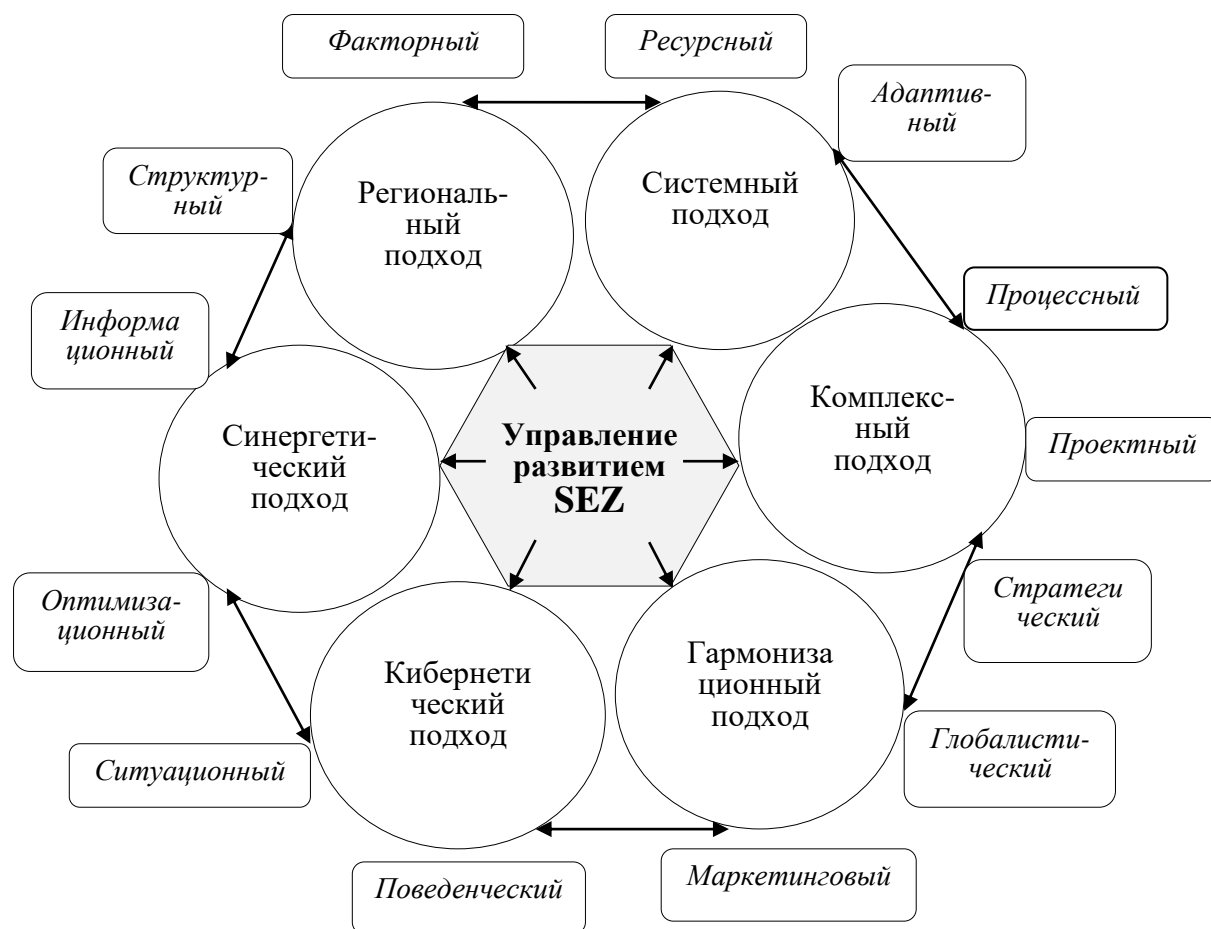


Рис. 1.7. Концептуальная методологическая модель управления развитием SEZ

** разработано автором*

На основе всестороннего компаративного анализа научных подходов, которые чаще всего используются исследователями в решении проблем управления эффективным развитием социально-экономических систем, автор данного исследования пришел к выводу о целесообразности выделения продуктивной комбинации 6 научных подходов, формирующих ядро методологической модели и 13 вспомогательных подходов для решения конкретных задач управления функционированием SEZ в определенном экономическом пространстве.

Предложенная в работе модель, с одной стороны, позволит решить проблемы адаптации к объекту и предмету исследования с помощью комбинации базовых методических подходов оценки развития SEZ, увеличить возможности многомерной оценки полученных результатов, с другой стороны, расширить ракурс маневренности применения инструментов управления процессом деятельности территориально-хозяйственных зональных образований в целях повышения результативности в условиях динамических изменений глобализационной среды.

Выводы к главе 1

Проведенное исследование теоретико-методологических основ управления развитием территориально-хозяйственных зональных образований позволило нам обобщить и представить следующие выводы:

1. С тех пор, когда SEZ как форма международного сотрудничества и как инструмент государственного регулирования процессов национального развития в своем динамическом развитии претерпела существенные сущностные и видовые трансформации, изменилось и восприятие ее как сложного, многомерного мультипликативного явления современной жизни.

В XXI-ом веке с углублением интернационализации национальных экономик SEZ существенно изменила свое экономическое содержание и значение. Эволюция территориально-хозяйственных зон протекала от

простых организационно-функциональных форм, в то время преимущественно связанных с торговой деятельностью, к сложным формам, ориентированным на интенсификацию коммерческого использования научно-технических инноваций, производство качественно и технологически сложных товаров, представление широкого спектра услуг и т.д.

2. В результате проведенного анализа категориального аппарата развития территориально-хозяйственных зон, можем обобщить и выделить следующие их принципиальные характеристики: на момент исторического их зарождения и по сей день SEZ играют роль катализатора развития международной экономической деятельности; активатора инновационно-инвестиционной деятельности; антидепрессанта в развитии регионов (воеводств – прим. авт.); мотиватора процесса занятости населения; стабилизатора благосостояния населения, проживающего на территории SEZ; продуцента организационных и технологических инноваций; стимулятора роста национальной конкурентоспособности; ингибитора кризисных явлений в социально-экономическом развитии; резонатора гармоничного развития социально-экономической системы на микро- и макроуровне.

3. Следует констатировать то, что SEZ, пройдя сложный эволюционный путь своего развития, на сегодняшний день не утратили своего значения, а, наоборот, многократно приумножили. Современное видовое их многообразие подтверждает их значимость как неотъемлемой части глобальной экономической системы. Заметим, если в период становления территориально-хозяйственные зональные образования со специальным режимом деятельности использовались для решения определенных проблем национального масштаба, то в настоящее время их миссия выходит на глобальный уровень развития. За весь исторический период функционирования SEZ существенно эволюционировало также и научное представление о семантике этой категории.

4. В современной мировой практике наблюдается широкая палитра типов и видов таких зональных образований. Встречаются в литературе

порядка тридцати классификационных признаков SEZ. Однако, учеными до сих пор не выработана единая универсальная их типология. Углубленный анализ представленных в отечественных и зарубежных источниках существующих классификационных признаков SEZ, мы пришли к выводу об недостаточном внимании со стороны исследователей к вопросам их влияния на национальную экономическую безопасность. Так, по мнению автора монографии, было бы целесообразным дополнение существующей классификации признаком «характер воздействия на экономическую безопасность» и различать SEZ как таких, которые:

- стимулирующих обеспечению ЭБ;
- деструктивно влияющих на обеспечении ЭБ;
- угрожающих обеспечению ЭБ.

Таким образом, в работе обоснован еще один инструментальный статус свободных экономических зон - инструмент обеспечения ЭБ на мезо- и макроуровне.

5. Проведенный в монографии компаративный анализ научных подходов управления развитием SEZ позволил обосновать конструкцию интегративной концептуальной методологической модели, которая сочетает в себе органическое единство 19 научных подходов. Так, 6 научных подходов (системный, комплексный, региональный, гармонизационный, кибернетический, синергетический) формируют ядро предложенной автором методологической модели, а 13 подходов (ресурсный, адаптивный, факторный, структурный, информационный, оптимизационный, поведенческий, ситуационный, маркетинговый, глобалистический, стратегический, процессный, проектный) являются вспомогательными в решении конкретных задач функционирования SEZ.

ГЛАВА 2

МЕТОДИКА И КРИТЕРИИ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ SEZ

2.1. Роль и оценка уровня влияния государственного регулирования в эффективном развитии SEZ

SEZ существуют в более 120 странах мира и стимулируют в этих странах рост экспорта, а также уровень занятости населения. Согласно оценкам специалистов, к 2020г. на территориальные образования со специальным режимом деятельности будет приходиться от 20 до 25% всего мирового товарооборота. Роль их в мировой экономике постоянно растет [113].

Данные зональные образования являются объективной необходимостью процесса развития мирового хозяйства, они тесно связаны между собой и имеют огромное значение для участвующих в них стран. В частности, достижение целей активизации инвестиционной активности обуславливает образование особой экономической модели, которая отвечает интересам участников как экспорта, так и импорта капитала. Указанная экономическая модель являет собою продукт сотрудничества и, следовательно, поиска компромисса между инвесторами и правительствами, принимающих стран. В последние десятилетия в рамках этого процесса SEZ позволяют реализовывать национальные стратегические интересы каждой из участвующих в них сторон, с использованием ресурсов отечественных и иностранных инвесторов. В этих целях, определяются приоритетные проекты, отрасли, а также регионы, где их создание и функционирование наиболее будет целесообразно, и создается для этого благоприятный механизм государственного регулирования [19].

Созвучным в этом аспекте является определение понятия SEZ, данное коллективом ученых [212, с. 110], которая является обособленной

территорией с существующим в данный момент времени рядом преимуществ в целях осуществления определенной предпринимательской деятельности. При этом, как минимум одно из них является естественным, то есть существование независимо от деятельности резидентов и/или государства, и, как минимум, одно из этих преимуществ создается искусственно, то есть государством или резидентами, в целях усиления общей конкурентоспособности территории.

Зарубежный опыт свидетельствует, что SEZ - это эффективный механизм взаимодействия государства и бизнеса. Создаются такие зональные образования для решения внешнеэкономических, социально-экономических, региональных, научно-технических задач, имеющих стратегическое значение для развития как страны в целом, так и входящих в нее регионов.

Такие территориальные образования со специальным режимом деятельности используются в качестве мощных инструментов положительного воздействия на национальную экономику. Так, активизируется воспроизводственный процесс на качественно новом технологическом уровне, формируется соответствующая инфраструктура, активизируется инновационно-инвестиционная активность, развивается экспортная база, балансируется развитие регионов, повышается эффективность использования ресурсного потенциала территорий, создаются новые рабочие места и т.д. [143].

В свою очередь, инвесторы также заинтересованы в осуществлении предпринимательской деятельности в SEZ за счет создания правительствами стран-реципиентов благоприятных условий хозяйствования: снижения административных барьеров, минимизации налоговых платежей и других издержек, наличия доступной инфраструктуры и пр.

Резиденты, осуществляя свою деятельность на территории SEZ, оказывают прямое и косвенное влияние на развитие регионов и страны в целом. Они осуществляют вклад в научно-техническое развитие регионов (воеводств – прим. авт.), увеличивают производство ВВП, активизируют

бюджетные поступления, осуществляют вклад в формирование благоприятного инвестиционного климата и повышения уровня жизни населения, а также снижают зависимость от иностранных наукоемких продуктов и услуг [88, с.34].

В работе Крюковой Е.В. [123] выделены ключевые мотивы, которые побуждают государства, регионы, предприятия и местное население принимать участие в деятельности SEZ в качестве ее субъектов (табл. 2.1.).

Таблица 2.1.

Мотивы участия субъектов в деятельности SEZ [85]

| <i>Субъекты SEZ</i> | <i>Мотивы</i> |
|---------------------|---|
| Государство | Преобразование интеллектуального потенциала в один из ключевых ресурсов национального развития, на его основе возможность формирования «точки роста», которые обеспечат масштабное использование знаний в стратегически приоритетных сферах деятельности; разработка и внедрение новых технологий и продуктов, которые имеют национальное, а, возможно, и мировое значение; популяризация эффективности государственно-частного партнерства; система возмещения издержек в форме налогов в долгосрочной перспективе |
| Регион | Активизация социально-экономического развития территории SEZ; усовершенствование общехозяйственной инфраструктуры регионов; оптимизация технологичной структуры региональной экономики; повышение эффективности развития смежных отраслей с основным видом деятельности SEZ |
| Предприятия | Возможность увеличения прибыльности деятельности, сокращения затрат; увеличения экспорта продукции (товаров, работ, услуг); наличие гарантий стабильности хозяйствования, льгот и преференций; наличие доступа к инфраструктуре; доступ к ресурсам; возможность разработки, апробации и внедрения передовых технологий, инновационных продуктов и продуктов интеллектуальной собственности; активизация спроса и заказов на научно-исследовательские разработки |

| | |
|-------------------|--|
| Местное население | Рост благосостояния населения, активизация занятости; увеличение уровня оплаты труда; рост спроса высококвалифицированного персонала; возможность получения востребованного образования и других социальных благ |
|-------------------|--|

Объективная необходимость государственного регулирования процессов функционирования территориальных зональных образований обусловлена тем, что SEZ — это сложная искусственно созданная государством структура, которая характеризуется набором взаимосвязанных целей и задач; наличием ресурсов для их достижения (капитала, кадровых, материальных и других ресурсов, технологий и информации); зависимостью от внешней среды (экономических условий, потребителей, профсоюзов, законодательства, конкурентов, системы ценностей в обществе, инфраструктуры и т. п.).

Государственное регулирование SEZ являет собой систему скоординированных действий государства, направленных на реализацию стратегических целей и задач, решаемых в ходе выполнения политики развития SEZ в интересах эффективного функционирования социально-экономической системы страны в целом и ее структурных составляющих [85].

Отметим, что сфера государственного регулирования функционирования SEZ охватывает совокупность нормативно-правовых, организационно-экономических, финансовых аспектов, регламентация которых предопределяет формирование благоприятного инвестиционного климата в стране. В подобной регламентации нуждается широкий спектр отношений между субъектами SEZ всех уровней.

Общепризнано, что эффективность территориально-хозяйственных зон зависит от трех ключевых составляющих:

- во-первых, выгодное экономико-географическое положение территории;

- во-вторых, наличие развитой инфраструктуры;
- в-третьих, привлекательный для инвесторов набор преференций и льгот.

Именно третья составляющая - объем предоставляемых преференций и льгот вызывает наибольшие затруднения при гармонизации законодательства о территориально-хозяйственных образованиях. Так, достаточно острые дискуссии в гармонизации законодательных норм велись и при вступлении в ЕС новых членов, таких как Польша и страны Балтии. Кроме этого, помимо государственной помощи территориям SEZ, о которой уже упоминалось, в Регламентах Европейского Союза оговариваются и возможность предоставления и других видов государственной помощи при определенных обстоятельствах, которые коррелируются с налоговыми правилами ЕС. Речь идет об государственной помощи:

- на ведение научно-исследовательских, а также опытно-конструкторских работ на территории SEZ;
- на развитие экологически безопасных отраслей;
- на предоставление особого режима налогообложения субъектов предпринимательской деятельности на территории SEZ.

В частности, государственная помощь в виде налоговых льгот в интересах юридических лиц, считается совместимой с правилами Европейского Союза, если она направлена, к примеру, на поддержку социально-экономического развития. Данная помощь предоставляется на базе определенных региональных критериев (реализованных в практике функционирования SEZ в Польше – прим. авт.), если она ориентирована на реальную ликвидацию существенных проблем развития регионов [144].

Отметим, что каждая страна при создании SEZ определяют свой набор преференций и льгот. При этом, как показывает мировая практика, система льготных условий, которая устанавливается в территориально-хозяйственных образованиях носит индивидуальный характер и взаимосвязана с стратегическими региональными программами развития. Литературный

обзор позволил выделить четыре основных группы льгот и преференций SEZ (табл. 2.2.):

Таблица 2.2.

Группы льгот и преференций SEZ

| <i>Группы льгот</i> | <i>Описание</i> |
|---------------------|--|
| 1. Внешнеторговые | Основан на введении особого таможенно-тарифного режима, упрощенного порядка осуществления и льготного налогообложения внешнеторговых экономических операций, а также на создании особого валютного режима |
| 2. Фискальные | Базируется на нормах, которые связаны с фискальным стимулированием конкретных видов хозяйственной деятельности. Как правило, преференции касаются налоговых баз различных видов налогов (доходы от различных видов хозяйственной деятельности, прибыль, стоимость инвестированного имущества и др.), а также структурных составляющих налоговых баз различных видов налогов, размера налоговых ставок, различных аспектов временного или постоянного освобождения от уплаты налогов и сборов |
| 3. Финансовые | Охватывают различного рода субсидии, которые предоставляются через созданную систему снижения цен на конкретные коммунальные услуги, арендной платы земельных участков и производственных помещений, а также предоставление льготных государственных кредитов |
| 4. Административные | Предоставляются инвесторам SEZ как права использования объектов инфраструктуры, упрощение административных процедур регистрации предприятий на территории зонального образования, режима въезда и выезда иностранных граждан, а также оказание различных других услуг, связанных с содействием развития бизнеса (разработка бизнес-планов, юридическая помощь, подготовка аналитической информации по конъюнктуре рынка и т.д.) |

Одна из важнейших задач, обуславливающая необходимость и значение государственного регулирования развития SEZ, — это привлечение

капитала (как внутреннего, так и внешнего) на их создание и функционирование за счет задействования арсенала различных инструментов и методов стимулирования их деятельности. Является очевидным тот факт, что экономические и социальные эффекты от создания и функционирования SEZ могут оказаться как больше, так и меньше запланированных. Анализ научной литературы по этому вопросу позволил выявить следующее.

Во-первых, эффективность деятельности территориального зонального образования становится очевидной не сразу, то есть должно пройти какое-то время для определения объективной оценки их деятельности. Кроме этого следует понимать и то, что налоговые и финансовые льготы сами по себе не являются достаточным условием успешного функционирования SEZ. Указанные зоны в своем жизненном цикле имеют так называемый «инкубационный период». Как правило, он составляет от пяти до десяти лет с момента их создания. В течение этого периода времени формируется их «критическая масса» – это уже полноценно, стабильно функционирующие площадки. Реальный экономический эффект SEZ, который уже будет ощутим в макромасштабе страны, может стать очевидным лишь через 10–15 лет с момента их создания [3; 278].

Во-вторых, традиционная статистика и обнародованные показатели результатов функционирования SEZ в большинстве случаев не отражают такие преимущества их позитивного влияния, как активизация процессов трансформации национальной экономики и повышение национальной конкурентоспособности; модернизация национальной экономической системы благодаря внедрению в практику инновационных проектов, внедрение в производство новаторских приемов и методов мировой практики хозяйствования.

Вместе с этим, совокупность экономических, социальных и других эффектов деятельности SEZ может оказывать на экономику мезо- и макроуровня в целом, как было отмечено автором монографии в работе ранее, как позитивное, так и негативное влияние. Положительное

воздействие, как правило, имеет место тогда, когда численность и размеры таких территориально-хозяйственных образований достигают определенной критической численности и величины в макромасштабе, а национальная экономика и соответствующее законодательство – необходимого уровня стабильности. В противном случае, влияние территориальных образований со специальным режимом деятельности может привести к значительной дифференциации уровня социально-экономического развития регионов (воеводств – прим. авт.). Речь идет о размахе дисперсии показателей развития SEZ по отношению к остальной территории страны.

Следует признать и тот факт, что не все эксперименты по созданию SEZ в мировой практике были однозначно успешными. Логично, что такие зональные образования со специально созданными преференциальными условиями приводят к развитию ряда негативных явлений внутри страны. Прежде всего, речь идет об искажении цен, перекосе механизмов стимулирования деятельности отечественных и иностранных субъектов хозяйствования в едином национальном социально-экономическом пространстве. К тому же сам процесс создания SEZ связан со значительными издержками, а правительства стран под влиянием мотивации получения притока иностранного капитала игнорируют бюджетный анализ возможных выгод и понесенных затрат. Так, затраты государственного бюджета на создание необходимой инфраструктуры на территориях SEZ, субсидирование коммунальных услуг, предоставление пакета преференций и льгот, а в некоторых случаях и удешевление кредитов может превысить размер совокупного эффекта от функционирования зональных образований [235].

Зафиксированы случаи в мировой практике, когда земли, отведенными центральными или субнациональными правительствами для организации SEZ, превращаются в зоны конфликтов. Более того, отсутствие действенного механизма государственного надзора делает возможным использование SEZ как каналов для отмывания денег, а также контрабанды товаров на внутренние рынки. Необходимо отметить и про негативное влияние

деятельности указанных образований на социальную и экологическую ситуацию. Эксплуатация рабочих, а также ухудшение состояния окружающей среды продемонстрировали серьезные проблемы и отрицательную эффективность государственного регулирования функционирования SEZ в некоторых странах [271]. К примеру, В. Ранкевиц в своей работе описывая позитивную роль SEZ, в то же время аргументировано указывает и на недостатки функционирования таких территориального-хозяйственных образований в рамках национальной экономики любого государства: создание маленькой добавленной стоимости внутри страны, использование дешевой рабочей силы, а также недостаток технологического трансфера [270].

Ну и в-третьих, успех/эффективность SEZ любого типа характеризуется не только ее рентабельностью (прибыльностью) деятельности, определяемой путем количественного и качественного анализа соотношения результатов и затрат, но и международной конкурентоспособностью в сравнении с другими такими зо в других государствах.

На последок, в-четвертых, эффективность функционирования SEZ должна базироваться на индивидуальном подходе государственного регулирования конкретной зоны. Так, каждому типу SEZ должен соответствовать индивидуальный преференциальный комплекс, который может обеспечить эффективное ведение бизнеса в конкретной зоне с учетом ее специфики. Кроме этого, важна стабильность правительственных гарантий неизменности преференций и льгот, закрепленных законодательно, на протяжении как минимум десяти лет. Чаще всего «налоговые каникулы», как правило, предоставляются инвесторам на территориях SEZ на период от двух до пяти лет. Между тем, в истории известны случаи предоставления «каникул» в Ирландии на 20 лет, а в Сенегале до 25 лет.

Следует особо подчеркнуть, что успех функционирования SEZ определяется не только наличием детально проработанной стратегии их

создания и развития. Ключевое значение отводится управленческой составляющей, а именно гибкости управления SEZ на всех этапах жизненного цикла, осуществляемого специально созданными для этого орга, а также механизма взаимодействия между государством и бизнесом [93].

Таким образом, SEZ – это не «спасательный круг» кризисной и нестабильной экономики, это инструмент активизации «точек роста», а также государственного регулирования национальной экономики с целью повышения ее конкурентоспособности. Данный инструмент имеет свой ареал эффективного применения, а также свои достоинства и недостатки. Без этого четкого понимания, негативные последствия их функционирования SEZ способны перечеркнуть все положительные эффекты их функционирования [197].

На наш взгляд, в целях повышения эффективности управления развитием SEZ в Польше и нивелирования негативного их влияния необходимо предпринять комплекс мер. Прежде всего, должна быть разработана система государственного мониторинга деятельности SEZ. Указанная система должна включать фиксацию деятельности территориально-хозяйственных образований в соответствии со стратегическими интересами национального развития: 1) определение перспективных для Республики Польши видов SEZ; 2) анализ оптимального их количества (возможно создание новых и/или закрытие (ликвидация) существующих неэффективных зон); 3) мониторинг регламентированных целей для всего института SEZ в целом и для каждой зоны в отдельности с учетом ее специфики; 4) мониторинг выполнения конкретных задач (финансово-экономических, социальных, политических и др.), предполагающих достижение конкретных показателей в определенные сроки.

Помимо выше отмеченного, неотъемлемым компонентом системы государственного мониторинга должна стать единая методика оценки эффективного функционирования SEZ, без которой не представляется

возможным осуществление постоянного государственного контроля деятельности указанных зон на территории страны.

По мнению автора монографии, в условиях реалий сегодняшнего времени в целях повышения эффективности государственного регулирования деятельности SEZ наиболее целесообразным будет использование концепции анализа заинтересованных кругов (stakeholder analysis).

Среди передовых концепций взаимоотношений бизнеса и общества наибольшую известность получила концепция стейкхолдеров (stakeholder – заинтересованная сторона, причастная сторона) [193]. Фундатorem стейкхолдерской концепции принято считать Р.Э. Фримена [280]. В своей книге «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» автор вводит новое понятие – стейкхолдер, а также дает его определение и предлагает к рассмотрению оригинальную модель. Суть ее сводится к тому, что компания и ее окружение (внешнее и внутреннее) представляют собой круг заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых обязаны учитываться и удовлетворяться менеджерами как эксплицитными (официальными) ее представителями. По видениям ученого, стейкхолдером является любой индивид или их группа, которая способна оказать влияние на достижение поставленных целей. В последствии, Ш. Лидером было добавлено и аргументировано, что «стейкхолдер ... может существенно повлиять на деятельность корпорации в целом» [257]. Другими авторами было доказано, что стейкхолдер (другими словами, заинтересованная сторона – прим. авт.) «... имеет право, долю, требование или интерес относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям, а также ожиданиям» [256, 269].

Можем утверждать, что в полной мере использование в качестве методического инструмента анализа заинтересованных лиц (stakeholder analysis) позволит преодолеть недостатки существующего подхода к оценке эффективного управления развитием SEZ. Это позволит за счет дифференцированного учета интересов различных взаимодействующих с

зонами сторон от государства до конечного потребителя продукции SEZ комплексно отслеживать все возможные позитивные и негативные последствия ее функционирования. В результате использования анализа заинтересованных лиц будет возможным аккумулирование разносторонней информации функционирования территориально-хозяйственных образований: экономические, социальные, экологические и прочие показатели их деятельности, наличие которой является неотъемлемым условием для осуществления качественного управления таким сложным социально-экономическим институтом как SEZ.

Для реализации этой цели, прежде всего должны быть четко разграничены заинтересованные лица SEZ: государство, регион, отрасль, резиденты зонального образования, обычные предприятия, иностранные инвесторы, а также население.

Агрегированная схема групп стейкхолдеров SEZ изображена на рис. 2.1.

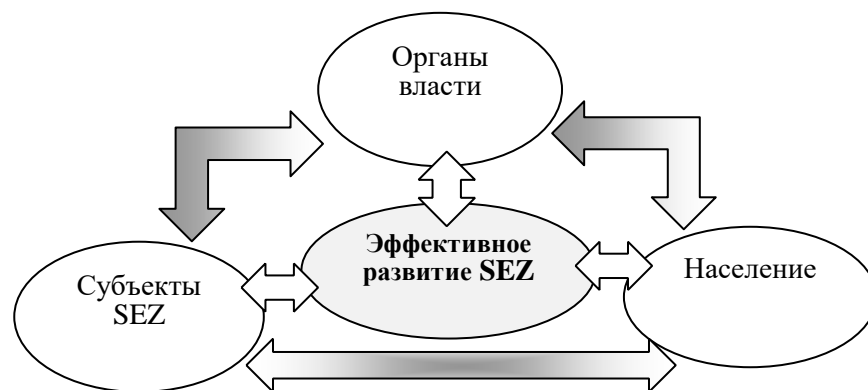


Рис. 2.1. Система отношений основных групп стейкхолдеров в контексте развития SEZ

Исходя из представленных на рисунке данных, можно выделить два вида отношений: первый – взаимодействие между основными группами стейкхолдеров, второй – взаимодействие основных групп стейкхолдеров в процессе развития SEZ.

Далее, для каждой из сторон необходимо определить все потенциальные выгоды, а также потери, связанные с функционированием

территориально-хозяйственных зон. В конечном результате целесообразно использование интегральных показателей, которые и позволят определить комплексную оценку эффективности функционирования SEZ. Предлагаемый методический подход будет апробирован автором монографии в ходе анализа эффективности развития зональных образований в Польше.

Как видим, множество аспектов эффективного функционирования SEZ определяются, прежде всего, уровнем рациональности выбранной модели государственного регулирования их создания и развития. Для успешного их развития на территории конкретной страны необходима разработка методических принципов, а также модели управления, учитывающих совокупность специфических ключевых факторов. Управление развитием SEZ в силу ряда причин, указанных ранее, обладает определенной спецификой. Положение усугубляется недостаточной изученностью этих вопросов и отсутствием четко сформулированных практических рекомендаций [108].

2.2. Методика расчета показателей эффективности функционирования SEZ

В настоящее время наиболее дискуссионными и широко обсуждаемыми вопросами являются исследование результативности функционирования отдельных SEZ и выработка стратегии рационализации льготного зонирования экономического пространства государства [6].

Предлагаем сначала обоснование видения самого понятия «эффективность», а затем проведение проекции и связи на «эффективность функционирования SEZ». Так, под эффективностью понимают относительную величину, которая демонстрирует результативность процесса (либо конкретного проекта – прим. авт.); «... определяется соотношением эффекта (результата) к издержкам (затратам), обеспечившим его достижение (рентабельность)» [171].

Под эффективностью функционирования SEZ предлагается понимать комплексное свойство, которое охватывает все стороны деятельности территориально-хозяйственного образования и отражает соотношение величины дохода, получаемого государством в результате реализации данного проекта, с величиной понесенных затрат, связанным с их образованием и деятельностью [153].

По авторскому же мнению, что понятие эффективности SEZ многогранное и выступает комплексной характеристикой функционирования зонального образования, которое позволяет оценить в совокупности результаты его развития с позиций внутреннего и внешнего процесса (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основные подходы к определению сущности эффективности SEZ

** разработано автором*

Под эффективностью SEZ подразумевается степень соответствия фактических результатов деятельности территориально-хозяйственного зонального образования ожидаемым (либо прогнозируемым – прим. авт.), то есть степень достижения поставленных целей. Эффективность функционирования, то есть рассмотрение ее с позиции внутреннего процесса развития SEZ, характеризует степень полученного эффекта от использования ресурсного потенциала в краткосрочной (среднесрочной) перспективе. В свою очередь, анализ эффективного развития SEZ, с позиций внешнего процесса ее деятельности, позволяет увидеть результаты и ощутить эффекты в долгосрочной перспективе.

На основе всестороннего анализа исследований, посвященных определению эффективности функционирования SEZ с точки зрения внутреннего процесса развития, является целесообразным выделить типологию подходов с точки зрения ее традиционного понимания:

- 1) эффективность деятельности зонального образования как соотношение затрат (ресурсов) и результатов;
- 2) эффективность функционирования SEZ как средство достижения результатов и удовлетворение потребностей ее субъектов;
- 3) эффективность деятельности территориально-хозяйственной зоны как многоаспектная категория.

На основе обобщения анализ трудов отечественных и зарубежных ученых были сгруппированы основные подходы, используемые при изучении эффективного развития SEZ:

- 1) подход – основан на представлении эффективности развития SEZ как степени достижения социальных и экономических целей национального развития;

2 подход – исследует значимость эффективности деятельности территориально-хозяйственного зонального образования в контексте развития регионов;

3 подход – сосредотачивает внимание на взаимозависимость эффективного развития SEZ и международной экономики.

На основе выше обозначенного, автором монографии был проведен детализированный анализ указанных подходов с целью обоснования объективной методики определения эффективности функционирования территориально-хозяйственных зон в определенном экономическом пространстве.

Так, с точки зрения участников создания SEZ, авторами современной экономической литературы предлагается определять нескольких типов эффективности ее функционирования: коммерческую, общественную и государственную.

Коммерческая эффективность SEZ подразумевает сопоставление фактических или возможных выгод (доходов) и издержек (расходов), которые возникают у частных инвесторов при создании и функционировании территориально-хозяйственного зонального образования.

Общественную эффективность развития SEZ предлагают определять путем сопоставления действительных выгод (доходов) и издержек (расходов) от функционировании SEZ в масштабе социума определенного экономического пространства или в мегамасштабе.

Государственную эффективность развития SEZ возможно рассчитать путем сопоставления соответствующих статей доходной части и расходной части всех уровней бюджетной системы от участия государства в создании и функционировании SEZ.

Учитывая какие затраты и результаты принимаются во внимание, можно говорить об экологической, институциональной, экономической, социально-экономической, и др. видах эффективности [191].

Таким образом, обобщение научного потенциала позволяет представить следующие составляющие эффективности функционирования SEZ:

– финансовая (коммерческая) эффективность SEZ, которая учитывает последствия реализации проекта по созданию и введению в действие территориально-хозяйственного образования для его непосредственных участников;

– экономическая эффективность SEZ, которая основана на сопоставлении затрат и результатов ее деятельности и выходит за пределы прямых финансовых интересов ее участников;

– бюджетная эффективность SEZ, которая оценивается путем определения соотношения инвестиционных ресурсов из средств бюджета страны и всей совокупности бюджетных доходов, связанных с созданием и функционированием SEZ в пределах государства;

– налоговая эффективность, которая рассчитывается исходя из соотношения бюджетного эффекта к объему полученных резидентами территориально-хозяйственных зональных образований льгот по таможенным пошлинам и другим налогам за определенный период времени;

– социальная эффективность, которая отражает общественную сторону создания и функционирования SEZ, а также характеризует его значимость для населения территории ее дислокации и всего государства в целом.

Каждая из описанных составляющих общей эффективности SEZ отражается путем определения соответствующих показателей. При этом, стоит отметить, что не все они подлежат количественной и качественной оценке, могут быть представлены в абсолютном либо относительном измерении. Указанные и другие причины обуславливают научный интерес к исследованию вопросов определения эффективности развития SEZ.

Согласно определению экономического словаря [232] «... экономической эффективностью является результативность функционирования экономической системы, выражающаяся в отношении

полезных конечных результатов к затраченным ресурсам». Другими словами, в контексте нашего исследования, это получение максимального объема возможных благ или прибыли SEZ от вложенных ресурсов с минимальными затратами (или издержками – прим. авт.). Именно экономическую эффективность государство и частные инвесторы рассматривают в первую очередь. Так, в своей работе Павлов П.В. представил следующую совокупность показателей экономической эффективности SEZ (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

Показатели оценки экономической эффективности SEZ *

| <i>Показатель</i> | <i>Формула расчета</i> | <i>Интерпретация показателя</i> |
|--|---|---|
| Простая норма прибыли (ПНП) SEZ | $\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Льготы}}{\text{Объем инвестиционных затрат}}$ | Смысловое содержание ПНП SEZ заключается в оценке того, какая часть инвестиционных затрат возмещается (возвращается) в виде прибыли в течение одного временного интервала |
| Чистый дисконтированный доход (ЧДД) SEZ (другие встречающиеся в литературе названия – чистая приведенная (или чистая текущая) стоимость, интегральный эффект, Net Present Value (NPV)) | <p>(Интегральные результаты проекта) минус (Интегральные затраты на проект), или</p> $\sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1 + E)^t}$ <p>или</p> $\sum_{t=0}^T (R_t - Z_t^+) \times \frac{1}{(1 + E)^t} - K$ | <p>R_t – результаты, получаемые на t-м году реализации проекта SEZ;</p> <p>Z_t – затраты, осуществляемые в этом же году; t – год реализации проекта SEZ (t = 0, 1, 2, ... T); T – количество лет (срок действия SEZ); E – норма дисконта, которая равна приемлемой величине для инвестора норме дохода на капитал.</p> <p>** $Z_t^+ = Z_t - K_t$, где K_t – капиталовложения на t-м году реализации проекта SEZ.</p> <p>Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект SEZ. Если ЧДД проекта положителен, проект SEZ является эффективным и может рассматриваться</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Индекс доходности (ИД) SEZ (другие встречающиеся в литературе названия – индекс прибыльности, Profitability Index (PI))</p> | <p>Сумма приведенных эффектов, или Величина капиталовложений</p> $\frac{1}{K} \times \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t^+) \times \frac{1}{(1+E)^t}$ | <p>вопрос о создании зоны.</p> <p>ИД тесно связан с ЧДД. Он строится из тех же элементов, что и его значение. Взаимосвязь со значением ЧДД: если ЧДД положителен, то ИД > 1, и наоборот. Если ИД > 1, проект SEZ эффективен, если ИД < 1 – неэффективен</p> |
| <p>Внутренняя норма доходности (Евн) SEZ (другие встречающиеся в литературе названия – внутренняя норма прибыли, рентабельности, возврата инвестиций, Internal Rate of Return (IRR))</p> | $\sum_{t=0}^T \frac{R_t - Z_t^+}{(1+E_{вн})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E_{вн})^t}$ | <p>Показатель Евн представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям в SEZ.</p> <p>Если весь проект SEZ выполняется только за счет заемных средств, то Евн равна максимальному %, под который можно взять заем с тем, чтобы суметь расплатиться из доходов от реализации проекта за время, равное горизонту расчета</p> |
| <p>Срок окупаемости проекта SEZ (СОП)</p> | <p>(Общий объем капитальных затрат) минус (Чистая прибыль плюс Амортизационные отчисления за очередной интервал планирования)</p> | <p>Показатель СОП являет собой период, измеряемый в месяцах, кварталах или годах, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с проектом SEZ, покрываются суммарными результатами его осуществления</p> |

* Источник: составлено автором на материалах [152, с. 9]

Отметим, что какой-либо один из этих показателей (табл. 2.3.) сам по себе не является достаточным для объективного вывода об эффективности реализации проекта SEZ. Эффективность определяется с учетом значений критериев совокупности указанных показателей.

Экономическая эффективность реализованного проекта территориально-хозяйственной зоны оценивается по его способности влиять

на формирование полученного валового внутреннего продукта и на обеспечение устойчивой дикой экономического роста [23].

По Павлову В.П. оценка экономической эффективности проекта SEZ базируется на учете макроэкономических эффектов, под которым автор понимает доходы, формирующиеся в результате прямого и косвенного влияния зонального образования в национальной социально-экономической системе. ПМЭ или прямой макроэкономический эффект оценивается как объем валового внутреннего продукта, которые формируется при непосредственном функционировании SEZ на показатели использования ВВП: объем валового накопления, поставки на внутренний рынок потребительских товаров и услуг, их экспорт и импорт.

Оценка ПМЭ от реализации инвестиционного проекта SEZ в периоде t можно рассчитать по формуле:

$$\text{ПМЭ}^t = \text{ВВП}^t = \text{ИОК}^t + \text{В}^t - (\text{Ииок}^t + \text{Их}^t), \quad (2.1)$$

где ВВП^t – объем ВВП в t -м году реализации проекта SEZ;

ИОК^t – объем инвестиционного ресурса в основной капитал, планируемый в рамках t -го года проекта SEZ;

В^t – стоимость продукции (товаров, работ, услуг), производимой резидентами SEZ в t -м году;

Ииок^t – расходы на закупки импортной продукции (сырья и других ресурсов – прим. авт.) в целях реализации проекта SEZ в t -м году;

Их^t – расходы на закупки импортных товаров, предназначенных для использования в t -м году проекта SEZ.

По мнению Павлова П.В., помимо прямого макроэкономического эффекта проект может приносить и косвенный эффект (КМЭ). Так, КМЭ, по мнению Павлова В.П., включает в себя дополнительные доходы, которые образуются в экономике под влиянием использования прямых доходов участников хозяйственной деятельности SEZ (государства, предприятия,

населения – прим. авт.) на приобретение потребительской и инвестиционной продукции (товаров, работ, услуг) [152, с.9].

Данный показатель оценивается как объем валового внутреннего продукта, который сформировался под влиянием мультипликатора дохода SEZ в процессе использования финансового капитала, полученного субъектами в рамках ПМЭ (за минусом выплат иностранным инвесторам и иностранным кредиторам), на приобретение различного рода отечественной продукции (товаров, работ, услуг). Формула расчета КМЭ имеет следующий общий вид:

$$\begin{aligned} \text{КМЭ}^t = & (\text{ПМЭ}^t - \text{Зк}^t) \times \text{M}^t \times \text{k1} + (\text{ПМЭ}^{t-1} - \text{Зк}^{t-1}) \times \text{M}^{t-1} \times \text{k2} + \\ & + (\text{ПМЭ}^{t-2} - \text{Зк}^{t-2}) \times \text{M}^{t-2} \times \text{k3}, \end{aligned} \quad (2.2)$$

где ПМЭ^t – калькуляция годовых объемов ПМЭ в текущих ценах соответствующего года;

k1 , k2 , k3 – являются коэффициентами распределения итоговых сумм объемов КМЭ, коррелируемого с ПМЭ расчетного года, с учетом скорости оборота денег ($\text{k1} + \text{k2} + \text{k3} = 1$);

Зк^t – общая начисленная сумма выплат иностранным инвесторам проекта SEZ и иностранным кредиторам в соответствующем отчетном году;

M^t – расчетная величина мультипликатора дохода, который рассчитывается за год и формируется на основе данных прогноза министерства страны.

Таким образом, совокупный макроэкономический эффект (СМЭ^t) от реализации проекта SEZ оценивается как итог суммирования прямого и косвенного макроэкономических эффектов, которые непосредственно отражают результативность реализации проекта создания зонального образования и характеризуется полученным объемом внутреннего валового продукта в периоде t :

$$СМЭ^t = ПМЭ^t + КМЭ^t \quad (2.3)$$

Следует акцентировать внимание и на том, что одним из ключевых показателей результативности функционирования зонального образования со специальным режимом деятельности является величина дохода, который поступает в доходную часть бюджета государства или, другими словами, бюджетный эффект. Исходя из этого, бюджетный эффект SEZ для t-го года (B^t) определяется как сумма разницы превышения доходов соответствующего бюджета (D^t) над соответствующими расходами (P^t) в связи с деятельностью территориально-хозяйственной зоны [9]:

$$B^t = D^t - P^t \quad (2.4)$$

Для достижения максимального бюджетного эффекта SEZ было бы идеальным минимизация расходов со стороны государства, региональных и местных органов власти. Но в связи с предоставлением различных налоговых, таможенных льгот и преференций субъектам зональных образований на территории страны, бюджетный эффект будет в большей степени зависеть не только от суммы потраченных бюджетных средств на создание и функционирование SEZ, а преимущественно от размера предполагаемых дополнительных потоков в доходную часть бюджета всех уровней.

В связи с этим, предлагается считать одним из показателей общей эффективности функционирования территориально-хозяйственных зон налоговой эффективностью ($\mathcal{E}_{\text{нал}}$). Сущность его расчета заключается в определении соотношения бюджетного эффекта от реализации проекта SEZ к общему объему льгот, сборов и платежей:

$$\mathcal{E}_{\text{нал}} = \frac{B_t}{ВЛ} \quad (2.5)$$

Если в на практике окажется, что расчетный показатель $\mathcal{E}_{\text{нал}}$ за отчетный период будет равняться больше, чем единица, тогда бюджетный эффект от реализации проекта SEZ в стоимостной оценке превысил объем льгот по таможенным платежам и другим налогам, предусмотренным государственным режимом. Логично, что чем больше расчетная величина $\mathcal{E}_{\text{нал}}$, тем это выгоднее будет для государства.

Не менее важным, а в некоторых случаях и наиболее значимым, показателем, отражаемым результативную деятельность SEZ может считаться показатель социальной эффективности ($\mathcal{E}_{\text{соц}}$).

По мнению Павлова В.П., $\mathcal{E}_{\text{соц}}$ территориально-хозяйственного образования отражается в совокупности показателей таких, как количество новых рабочих мест, созданных под открытие SEZ, а также в численность рабочих мест, которые будут созданы в целях обеспечения деятельности смежных и обслуживающих сфер деятельности этой зоны [152, с. 10].

Автор подчеркивает, что для выбора из различных вариантов проектов SEZ на территории страны необходимо тщательно анализировать комплекс прогнозных показателей финансовой, экономической, бюджетной, налоговой и социальной эффективности, взвешивая все «за» и «против» по каждому из проектов.

В работе Гуляевой В.Б. автором предложено для оценки комплексной эффективности функционирования SEZ использовать абсолютные и относительные количественные показатели, которые сведены им к трем группам:

- общие показатели, отражающие деятельность резидентов территориально-хозяйственного зонального образования (число резидентов, общий объем инвестиций, количество новых рабочих мест для деятельности SEZ, объем общего дохода от реализации товаров, работ, услуг за вычетом НДС, сумма акцизов);

- группа показателей, отражающие вложение средств государства в деятельность SEZ (использование бюджетных ресурсов создание объектов инженерной и социальной инфраструктуры, организация работы бюджетных институций в целях регулирования функционирования зональных образований и т.д.);

- комплекс показателей, которые подтверждают эффективность деятельности управляющей компании по исполнению функций управления SEZ [5, с. 144].

По мнению автора, в рамках совершенствования системы мониторинга деятельности территориально-хозяйственных зон на территории страны следует расширить и углубить перечень показателей их показателей эффективности. Опираясь на опыт зарубежных и отечественных SEZ, Гуляева В.Б. акцентирует на том, что определяющими при оценке деятельности зональных образований все же должны быть показатели, отражающие влияние функционирования на социально - экономическое развитие региона, в котором находятся данная зона. Ею предложено дополнить систему оценки эффективности SEZ такими абсолютными показателями:

- фактическое количество отечественных и иностранных резидентов;
- число отклоненных заявок на ведение деятельности на территории зонального образования;
- сумма вложенных инвестиций отечественными резидентами за счет собственных или заемных средств;
- фактический объем отечественного / иностранного инвестированного капитала;
- уплаченные налоги субъектами SEZ в государственный и в местные бюджеты;
- количество фактически трудоустроенного трудоспособного населения (из числа лиц, проживающих на территории муниципального образования (региона SEZ) более 5 лет);
- количество занятого иностранного персонала в деятельности SEZ;

- фактическая сумма привлеченных рабочих кадров по демографическому или профессиональному признаку.

Кроме абсолютных показателей, для полноты и объективности полученных результатов оценки целесообразным будет введение в систему относительных показателей эффективности функционирования SEZ.

Предлагаемые относительные показатели:

- доля иностранных резидентов в общем количестве резидентов SEZ (компаний, созданных с участием иностранного капитала);
- доля фактически вложенных отечественных / иностранных инвестиций в общем их объеме;
- доля инвестированного капитала из собственных / заемных средств в общем объеме отечественных инвестиций;
- доля фактически уплаченных налогов и сборов в государственный бюджет / в местные бюджеты резидентами SEZ в общем объеме уплаченных налоговых поступлений плательщиками, зарегистрированными в территории ее размещения;
- доля задействованного иностранного персонала в общем объеме сотрудников SEZ;
- доля набранного для работы кадров из числа трудоспособного населения муниципального образования (воеводства – прим. авт.), на территории которого находится SEZ;
- доля привлеченного персонала для работы в SEZ по демографическому или профессиональному признаку в общей численности трудоустроенных.

На базе рассчитанных показателей имеет значение определение системы пороговых значений для конкретных зон, с учетом специфических особенностей конкретно каждой. Мониторинг соблюдения пороговых значений следует осуществлять в разрезе каждого отчетного периода и по истечении определенного срока с момента ввода в эксплуатацию первого объекта инфраструктуры или регистрации первого резидента SEZ [5, с. 146].

Таким образом, предложенный В.Б. Гуляевой подход позволяет применять на практике развернутую систему оценки эффективности функционирования территориально-хозяйственного зонального образования, в которой определяющее значение имеют показатели, которые отражают влияние функционирования SEZ на социально - экономическое развитие территории ее дислокации. Автор монографии в большей части разделяет научную позицию ученого, однако считает, что им сужено количество показателей, отражающих социальную составляющую эффективности функционирования зон.

В работах Капустиной Е.С. аргументировано обосновано целесообразность включения в систему оценки эффективности функционирования SEZ:

- показателя численности построенных и сданных в эксплуатацию объектов зоны за счет средств ее резидентов;
- понесенные затраты на создание инфраструктуры SEZ. Показатель определяется путем суммирования объема выделенных бюджетных ресурсов на создание транспортной, социальной, инженерной инфраструктуры на территории дислокации зоны, а также ресурсов частных инвесторов;
- показатель фактических осуществленных налоговых платежей резидентами SEZ в консолидированный бюджет. Величина показателя определяется путем суммирования внесенных сумм всех налогов и сборов в консолидированный бюджет (государственный, региональный, местный) субъектами зоны за отчетный период;
- показатель полученных резидентами SEZ зональных преференций и льгот в стоимостном выражении. Данный показатель исчисляется путем калькулирования общей суммы экономии по налогам и сборам резидентами SEZ в соответствии с предоставляемыми льготами государством;
- стоимостной показатель экономии от уплаты таможенных пошлин и сборов в связи с применением таможенного режима свободной таможенной зоны для резидентов SEZ. Величина показателя определяется агрегированием

суммы всей экономии от уплаты таможенных пошлин и сборов в соответствии с правилами, закрепленных в законодательстве государства;

- относительный показатель экономической эффективности функционирования SEZ. Его величина определяется отношением фактического объема произведенных затрат из бюджетов всех уровней (для государства) или объема частных инвестиций (для частных инвесторов) на создание инфраструктуры зонального образования к общему объему производства товаров (продукции, работ, услуг) на территории дислокации SEZ;

- относительный показатель удельного веса произведенной продукции (товаров, работ, услуг) на территории SEZ. Показатель исчисляется путем соотношения фактического объема производства товаров (продукции, работ, услуг) в стоимостном выражении к общему объему ВВП за отчетный период;

- относительный показатель экспорта товаров (продукции, работ, услуг), произведенных на территории SEZ. Данный показатель определяется путем деления общего объема произведенных и экспортированных в зональном образовании товаров на величину экспорта всей продукции по стране в денежном выражении;

- показатель относительной доли экспортированных товаров (продукции, работ, услуг), произведенных в территориально-хозяйственной зоне. Данный показатель исчисляется соотношением общего объема экспорта товаров (продукции, работ, услуг), произведенных SEZ в стоимостном выражении в текущем периоде, по сравнению с периодом, предшествовавшим отчетному [114].

Созвучна с нашей научная позиция Артемьевой Н.А., которая считает, что «... общая результативность функционирования территориально-хозяйственной зоны состоит в объективной оценке ее бюджетной, коммерческой и социальной эффективности. Если говорить о бюджетной эффективности, то она отражает величину совокупных финансовых

поступлений в бюджет в результате деятельности SEZ. В свою очередь, коммерческая эффективность отражает финансовые результаты деятельности предприятий-участников зоны. И, наконец, социальная эффективность проявляется в росте занятости населения регионов (воеводств – прим. авт.) и страны в целом, повышении уровня заработной платы, а также квалификации работающих и развитии национального инфраструктурного обеспечения».

С целью оценивания эффективности функционирования предприятий-участников SEZ, Артемьева О.Н. предлагает использование на практике совокупность частных и обобщающих показателей. В число частных, по мнению автора, должны включаться следующие: показатель соотношения общей величины реализованной продукции в действующих и неизменных ценах к ее количеству; относительный показатель прибыли к стоимости проданной продукции; относительный показатель стоимости нереализованной продукции к общему ее количеству; показатель соотношения прибыли к общей величине реализации продукции; относительный показатель стоимости продукции, которая не была реализована к общей стоимости произведенной в SEZ продукции; показатель соотношения общей величины реализации продукции в SEZ к величине среднегодовых остатков материальных запасов; относительный показатель величины сбытовых расходов, осуществленных в SEZ к общему объему реализации продукции; процентного соотношения суммы отчислений по налогу на прибыль к доходу от реализации; показателя процентного соотношения прибыли к общей сумме уплаченных фискальных платежей. В качестве обобщающего показателя автором предлагается исчислять соотношение величины общей прибыли к сумме понесенных затрат на процесс производства и реализации продукции, произведенных резидентами SEZ [15, с. 8-9].

На наш взгляд, описанная методика оценки эффективности функционирования территориально-хозяйственных зон не является

всеобъемлемой и полной, хотя, безусловно, дополняет существующий методический потенциал определения результативности деятельности SEZ.

Вместе с тем, анализ приведенных выше методических подходов позволяют сделать объективный вывод о том, что полную картину и оценку эффективности функционирования территориально-хозяйственных зональных образований может дать лишь составленная определенным образом система количественно-качественных показателей, учитывающая специфику зоны, либо интегральный показатель эффективности SEZ.

В подтверждение нашей научной позиции по данному вопросу, к примеру, Крюкова Е.В. [5] в своей научной работе предложила и апробировала модель интегральной оценки эффективности SEZ на основе сведения взвешенных расчетных значений 27 базовых и 4-6 индивидуальных (в зависимости от типовой принадлежности конкретного зонального образования) параметров. Отметим, что обоснованная автором система показателей позволяет оценить результативность деятельности и провести компаративный анализ зональных территорий с особым режимом хозяйствования, причем с учетом совокупной деятельности как предприятий, имеющих статус резидента, так и управляющих компаний.

Так, с целью оценки эффективности деятельности SEZ на конкретной территории дислокации предлагается порядок исчисления $\mathcal{E}_{озз}$. Определение данного интегрального показателя возможно на основе аддитивной схемы интеграции совокупности параметров:

$$\mathcal{E}_{озз} = \sum_{i=1}^5 \left(k_i * \sum_j p_{ij} O_{ij} \right), \quad (2.6)$$

где k_i является весовым коэффициентом i -ой совокупности показателей в общем их объеме ($i=1..5$),

p_{ij} - это весовой коэффициент j -ого показателя i -ой совокупности,

O_{ij} является оценочным параметром, который соответствует величине j -ого показателя i -ой совокупности.

Данная система показателей результативности SEZ охватывает следующую совокупность групп:

1-я группа, в которую входят 13 абсолютных количественных показателей;

2-я группа, в состав которой от 4-х до 6-ти относительных количественных показателей, отражающие эффективность деятельности резидентов SEZ (в зависимости от типа зонального образования);

3-я группа, которая состоит из 3-х относительных показателей, отражающие эффективность вложения бюджетных средств в создание и деятельность SEZ;

4-я группа включает 3 показателя влияния SEZ на социально-экономическое развитие региона, на территории которого размещено зональное образование;

5-я группа, которая охватывает 6 показателей эффективности деятельности управляющих компаний SEZ.

Ценность предлагаемой автором комплексной оценки эффективности функционирования территориально-хозяйственных зон через интегральный показатель состоит в том, что она обладает объективностью оценки самой SEZ и деятельности как ее резидентов, так и управляющих компаний. Вместе с этим, по моему мнению, данная методика определения эффективности не является доскональной и удобной в практическом применении, в силу наличия ряда упущений и сложности процесса расчета показателей. В то же время считаю, что она будет вполне приемлемой к использованию государственными структурами для принятия стратегических управленческих решений и подготовки программных документов касательно дальнейшего развития SEZ.

В статье М.Д. Захарова «Модель оценки эффективности функционирования особых экономических зон» представлена авторская модель оценки результативности SEZ, основанная на синтезе двух методологий [30, 112]. Значимость описанной методики заключается в

потенциальной возможности контролировать процессы функционирования и развития SEZ на высшем государственном уровне и оценивать воздействие зональных образований на территории их размещения. Модель охватывает три уровня оценивания: 1-й уровень - оценка процессов управления государством; 2-й уровень – оценка функционирования SEZ; 3-й уровень – оценка региона (воеводства – прим. авт.) размещения зонального образования. Предложенный автором комплекс показателей позволяет определить степень достижения запланированных результатов деятельности территориально-хозяйственных зон.

В указанную модель входят интегральные индексы и частные показатели. Так, интегральный индекс отражает степень достижения непосредственного или конечного результата в целом по SEZ. Идет речь о том, что каждый результат находит свое отражение в определенном интегральном индексе. Он является агрегированием совокупности конкретных частных показателей, соответствующих определенным наиболее значимым аспектам соответствующего результата деятельности.

В общем виде формулу для расчета интегрального индекса можно представить в виде средневзвешенной суммы:

$$\text{Интегральный индекс} = \frac{\sum_{i=1}^n (K_i \times P_i)}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (2.7.)$$

Где, P_i – это оценивание показателя, произведенная по одному из возможных методов, представленных в работе автора;

K_i является коэффициентом значимости i -го частного показателя;

n – количество показателей, входящих в интегральный индекс.

При исчислении величины интегрального индекса частные показатели учитываются с разным размером долей, которые соответствуют

относительной значимости соответствующего показателя в совокупности других, входящих в состав в интегральный индекс.

Первоначально, значения коэффициентов значимости фиксируются на основании экспертного анализа. Оценки экспертов могут выставляться ими как непосредственно напрямую, то есть в заданных рамках параметров или в границах указанного числового диапазона, так и с использованием более точного инструмента, то есть с фиксацией точных параметров, позволяющего минимизировать воздействие субъективного фактора. Таким методическим инструментом является, к примеру, метод парных сравнений [175]. В дальнейшем оценочные характеристики могут уточняться с целью минимизации размера дисперсии на основании анализа собранного дополнительного массива статистических данных в разрезе показателей, описанных автором [177].

Для определения величины частных показателей, входящих в интегральный индекс, рекомендуется применять один из следующих методических приемов:

- шкалы оценки;
- базы сравнения;
- определение интервала возможных значений.

Заметим, что, к примеру, исчисление интегрального индекса оценки региона размещения SEZ и входящих в него частных показателей осуществляется один раз в год. Необходимые данные для расчета, как правило, аккумулируются территориальными органами статистики и являются общедоступными. Учитывая важность целей и результатов, достижение которых коррелируются с соответствующими индексами и показателями, расчет их чаще рекомендуемой частоты не является целесообразным.

Исчисление величины интегральных индексов и показателей оценки эффективности самой SEZ согласно авторской методике рекомендуется осуществляется один раз в квартал. Как правило, информация большинства

показателей агрегируется территориальными управлениями, регулирующими деятельность зональных образований. Непосредственно в самих зональных образованиях расчет интегральных индексов и показателей чаще, чем раз в квартал, является нецелесообразным, поскольку создает при сборе исходной информации значительную нагрузку на резидентов и хозяйствующих субъектов SEZ.

В общем, проведенное в работе исследование показало, что до сих пор не существует общепринятой методики, позволяющей оценить эффективность функционирования территориально-хозяйственных зон. Синтез научной литературы и ведущих разработок по данной тематике позволил предложить авторскую методику оценки результативности функционирования SEZ, основанную на методике Крюковой Е.В.[5].

В предлагаемой авторской Комплексной методике учитываются следующие параметры:

- этап жизненного цикла территориально-хозяйственного зонального образования;
- планово-прогнозные показатели ее деятельности;
- темп роста по показателям;
- взвешивание показателей эффективности SEZ.

При этом, является целесообразным учитывать все параметры при подсчете не сразу общего интегрального показателя, как предлагается в работе Крюковой Е.В., а разбить оценку на два параллельных процесса (блока) с последующим расчетом итогового показателя эффективности функционирования SEZ (рис.2.3.).

Так, определение итогового показателя по 1-му блоку состоит из 5-ти этапов и агрегируется на основе абсолютных показателей. Первый блок включается в себя следующие этапы:

- 1) согласование и утверждение до наступления отчетного периода планово-прогнозных абсолютных показателей с учетом этапа жизненного цикла SEZ;

2) исчисление по окончании текущего периода(календарного года – прим. авт.) фактических значений абсолютных показателей эффективности SEZ;

3) определение относительных показателей выполнения планово-прогнозных показателей, %;

4) перевод относительных показателей выполнения планово-прогнозных показателей (п. 3 – прим. авт.) в пятибалльную систему значений;

5) исчисление итогового показателя эффективности функционирования SEZ по первому блоку.

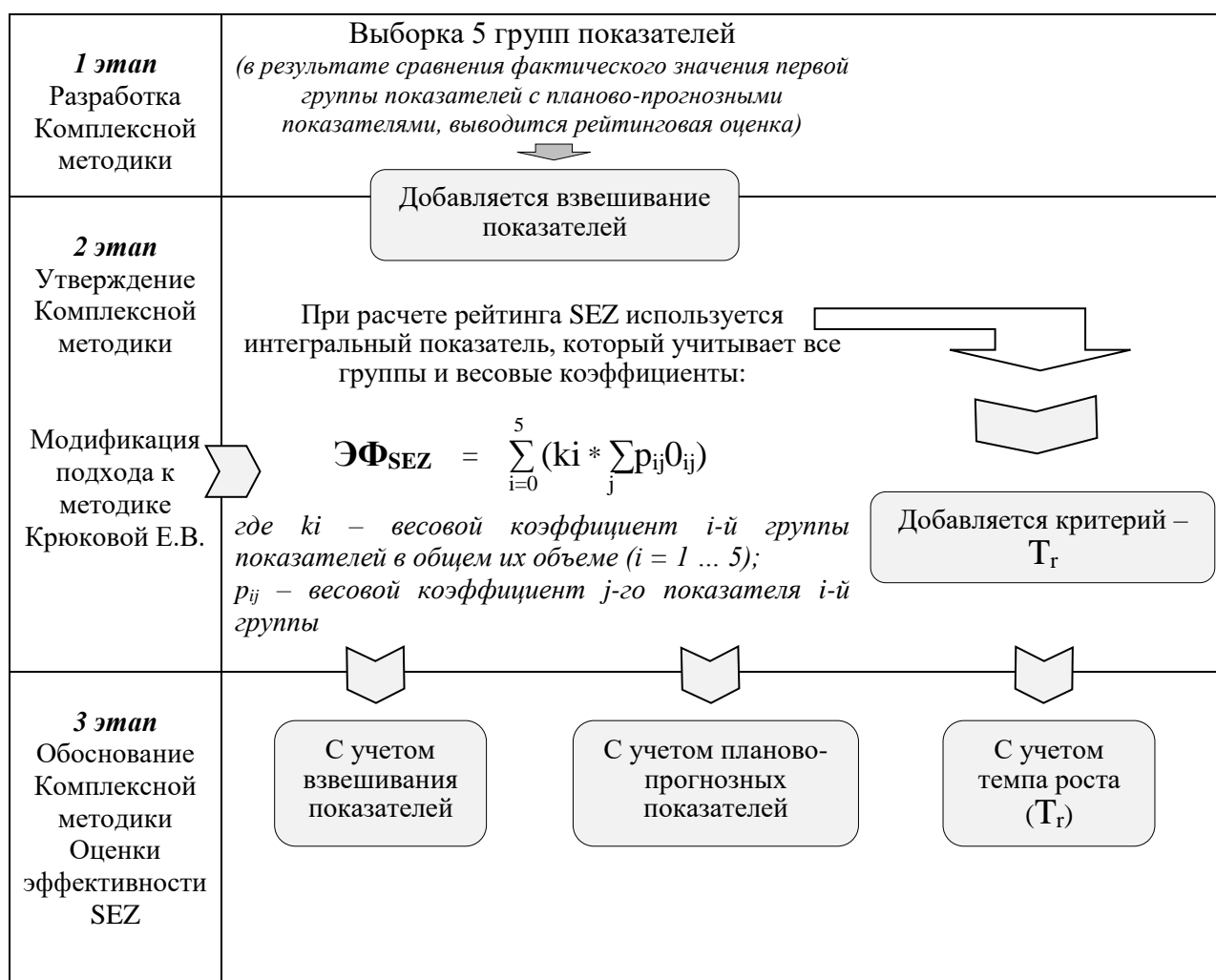


Рис. 2.3. Процесс преобразования методики и изменения методологического подхода к оценке эффективности функционирования SEZ

Величина определения значения итогового показателя по блоку №2 состоит из 4-х этапов. Процедура расчета строится на основе исчисления относительных показателей. Алгоритм второго блока состоит из выполнения следующих этапов:

- 1) нахождения в конце текущего отчетного периода (календарного года – прим. авт.) фактических значений относительных показателей;
- 2) исчисление темпа роста (T_r) в виде относительных показателей текущего года;
- 3) преобразование T_r по расчетным показателям (п. 2 – прим. авт.) в пятибалльную совокупность значений в зависимости в отношении к оптимальному T_r по каждому показателю;
- 4) определение итогового показателя эффективности территориально-хозяйственной зоны по блоку №2.

| Комплексная методика (модификация методики Крюковой Е.В.) | Учитываем взвешивание показателей | Учитываем этап жизненного цикла SEZ | Учитываем планово-прогнозные показатели | Учитываем темп роста (T_r) |
|---|---|-------------------------------------|--|--------------------------------|
| Процедура комплексной методики | <p align="center">БЛОК 1</p> <p>Оценка проводится путем сравнения фактических показателей с планово-прогнозными показателями и переводом результатов в бальную оценку в зависимости от степени достижения планово-прогнозных показателей. При утверждении планово-прогнозных показателей должен быть учтен этап жизненного цикла SEZ</p> | | <p align="center">БЛОК 2</p> <p>Оценка проводится путем анализа T_r показателей и перевода полученных результатов в бальную оценку в зависимости от оптимального T_r по каждому показателю. Далее показатели делят на 4 группы. При подсчете итогового показателя по блоку №2 учитывает вес групп показателей</p> | |
| | <p align="center"><u>ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ</u></p> <p>Итоговый показатель эффективности находится на основании результатов итоговых показателей по блоку №1 и блоку №2 с учетом веса каждого блока в итоговом результате</p> | | | |

**Рис. 2. 4. Процедура оценки по предлагаемой Комплексной методике
оценки эффективности функционирования SEZ**

Итоговый показатель эффективности функционирования SEZ (ЭФ_{SEZ}) исчисляется как комплексная оценка, которая учитывает среднее арифметическое значение итоговых оценок эффективности территориально-хозяйственной зоны 1-го и 2-го блоков расчетов:

$$\text{ЭФ}_{\text{SEZ}} = w_1 \cdot \text{ВП} + w_2 \cdot \text{ТР}, \quad (2.8.)$$

где: ВП – итоговый показатель эффективности по первому блоку, отражающий степень выполнения планово-прогнозных показателей;

ТР – итоговый показатель эффективности по второму блоку, отражающий Т_r показателей;

w₁ – вес итогового показателя эффективности по первому блоку в итоговом показателе эффективности особой экономической зоны;

w₂ – вес итогового показателя эффективности по второму блоку в итоговом показателе эффективности особой экономической зоны.

Полученный итоговый количественный показатель эффективности функционирования ЭФ_{SEZ} переходит в качественную оценку с использованием следующей шкалы:

от 5-ти до 4-х баллов – отражает эффективное функционирование SEZ;

от 4-х до 3-х баллов – отражает достаточно эффективное функционирование территориально-хозяйственного зонального образования;

от 3-х до 2-х баллов – дает представление об условно-эффективном функционировании SEZ, которое требует усовершенствования по определенным направлениям;

от 2-х до 1-го балла – сигнализирует об низком уровне эффективности функционирования SEZ;

ниже 1-го балла - отражает неэффективное SEZ и нецелесообразность ее существования.

Таким образом, всесторонний анализ существующих методических подходов к определению эффективности функционирования территориально-хозяйственных зон со специальным режимом функционирования позволил нам сделать вывод о необходимости использования комплексного подхода, который сочетает в себе ключевые параметры функционирования SEZ с достаточной простотой осуществления расчетов.

2.3. Методические аспекты определения эффективности управления территориально-хозяйственными зонами

Функционирование SEZ на каждом этапе развития связано с совокупностью функциональных особенностей, приоритетных в разрезе специфики конкретной территориально-хозяйственной зоны. Однако, является важным и тот факт, что научная литература в этом контексте до сегодняшнего времени не дает четкого понимания и представления о действенности и результативности универсальных методов и приемов управления в успешном развитии SEZ.

Система управления зональными образованиями отражает принятую концепцию управления SEZ; цели управления (стратегические и тактические); принципы управления; функции управления; структуры управления; методы управления. То есть система управления SEZ содержит в себе множество взаимосвязанных элементов, механизмов отражающих специфику и возможности эффективного развития данных территориально-хозяйственных зональных образований со специальным режимом деятельности в конкретной стране.

Поэтому, степень государственного регулирования вопросов развития SEZ на его территории способно значительно повлиять на эффективность функционирования этих зональных образований, а также на достижение

стратегических национальных социально-экономических целей за счет формирования и внедрения механизма стимулирования SEZ.

Механизм управления эффективного функционирования SEZ должен обеспечить выполнение совокупности функций правительства, регулятора, учредителя, застройщика и органа управления территориально-хозяйственной зоны.

В мировой практике 1990-х годов правительства многих стран совмещали все выше перечисленные функции при создании SEZ, что привело к последующему конфликту интересов. Потому мировая практика пришла к выводу о необходимости отделения регуливающей роли от роли учредителя, застройщика и оператора зоны. Как отмечает в своей работе Алгиев С.К. [5], на каждом уровне развития SEZ процесс регулирования имеет свою специфику и уровень сложности. Поэтому необходимо четко определить и прописать роли и обязанности для органов (институций), которые уполномочены регулировать деятельность SEZ на территории их дислокации.

Анализ совокупности научных работ дает представление сформировавшейся в мире типичной организационной структуры управления, которую можно представить в виде пирамиды, где последовательно размещаются: ПРАВИТЕЛЬСТВО (вершина пирамиды) → РЕГУЛЯТОР → РАЗРАБОТЧИК и/или ОПЕРАТОР (рис. 2.5.).

Детализация совокупности типовых функций и обязанностей каждого субъекта управления SEZ представлена в табл. 2.4.

Таблица 2.4.

Типовые функции и обязанности субъектов управления SEZ

| Субъект | Функции и обязанности |
|---------|-----------------------|
|---------|-----------------------|

| | |
|---------------|---|
| Правительство | <p><i>Проведение стратегического планирования:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - определение территорий под SEZ / установка принципов землепользования; - проведение начального технико-экономического исследования (обоснования); - организация переговоров и подписание соглашений о развитии SEZ с разработчиком (девелопером); - создание внешней инфраструктуры SEZ; - регулирование и администрирование программы SEZ |
| Регулятор | <p><i>Обозначение участка SEZ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - определение границ государственных и частных земель в качестве SEZ для общественных, частных застройщиков SEZ и/или операторов; <p><i>Содействие в оказании государственных услуг:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие в лицензировании, регистрации и получении разрешений (строительство, разрешений на работу и т.д.); - регулирование услуг в рамках функционирования SEZ (такие как коммунальные услуги), разрешение споров; <p>установление регулятором сборов, соразмерных стоимости предоставления услуг;</p> <p><i>Мониторинг за соблюдением нормативно-правовой базы SEZ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - в части выполнения стандартов и требований.; - в части соблюдения экологической безопасности; - в части соблюдения социальных прав и гарантий. |

| | |
|--|--|
| <p>Разработчик (Девелоппер)</p> | <p><i>Планирование землепользования:</i> - формирование окончательного генерального плана землепользования и подготовка земли (выравнивание и другие предварительные работы) под строительство; <i>Предоставление инфраструктуры:</i> электрических сетей, внутренних дорожных сетей, дренажа и канализации и другой инфраструктуры с целью обеспечения необходимыми условиями функционирования SEZ.</p> |
| <p>Оператор (может выступать в одном лице как Разработчик)</p> | <p><i>Лизинг объекта:</i> управление договорами аренды с индивидуальными инвесторами и несение ответственности за основные услуги зоны (включая техническое обслуживание, безопасность и т.д.); <i>Сделки по коммунальным услугам:</i> организация обеспечения на площадке SEZ коммунальных услуг (электричество, газ, вода, телекоммуникации) через собственные сети или поставщиков. <i>Предоставление прочих услуг:</i> может включать в себя широкий спектр других услуг, включая создание учебных центров, медицинских и детских учреждений, транспорт, аренда и т.д. <i>Маркетинг:</i> организация маркетинговых мероприятий на интернет-платформе и др.</p> |

* разработано автором на основе [4, 5]

Все выше обозначенное подчеркивает следующее: создавая SEZ любого типа и обеспечивая ее стабильное функционирование, органам управления необходимо учитывать интересы всех сторон, согласно предлагаемой автором в п. 2.1. концепции стейкхолдеров, во избежание разного рода проблем в национальной социально-экономической системе.



Рис. 2.5. Стандартная институциональная структура управления SEZ

** разработано автором по материалам [5, 4]*

Поэтому, с целью повышения эффективности управления развитием SEZ необходимо селективно подходить к вопросу формирования модели организационной структуры управления с учетом особенностей ее функционирования, взаимных интересов субъектов и реализацией поставленных целей.

Как было описано в предыдущей главе монографии, территориально-хозяйственные зоны доказали свою эффективность во многих странах мира на протяжении значительного исторического этапа развития мировой экономики. Однако, наработанный опыт их функционирования позволяет признать, что существуют факторы, которые негативно влияют и тормозят процесс развития SEZ.

Как правило, это всякого рода организационные сложности, сложные процедуры регистрации иностранного капитала, недостаточное наличие или отсутствие материальных условий, политические, экономические причины и некоторые другие факторы деструктивного характера.

Так, проблемы функционирования зон могут возникнуть вследствие различных причин, но зачастую они состоят в [4]:

- 1) отсутствию согласованной стратегической направленности действий;
- 2) чрезмерная зависимость от налоговых льгот;
- 3) бюрократия;
- 4) создание SEZ в неправильных местах;
- 5) слабые регулирующие органы;
- 6) неэффективные и коррумпированные правила;
- 7) отсутствие эффективной коммуникаций и плохая координация действий между заинтересованными сторонами;
- 8) слабое инфраструктурное обеспечение и неустойчивое снабжение.

Все это указывает на необходимость выявления этих деструктивных факторов развития SEZ, разработки механизма нивелирования или

ликвидации негативного их влияния. Логично, что сформированный механизм управления развитием SEZ на конкретной территории, в нашем случае, в Республике Польша, должен содержать блок инструментов и методов регулирования (устранения влияния) деструктивных факторов.

Предлагаем обобщенный анализ внутренних и внешних факторов с точки зрения управляющих компаний, влияющих на развитие территориально-хозяйственной зоны в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Характеристика внутренних и внешних факторов с точки зрения управляющих компаний SEZ и способы их улучшения

| <i>Фактор, влияющий на эффективность функционирования SEZ</i> | <i>Внешний фактор</i> | <i>Внутренний фактор</i> | <i>Способы оптимизации/нивелирования негативного влияния</i> |
|--|-----------------------|--------------------------|---|
| Ясная политика по стратегическим направлениям развития портфеля SEZ | + | | <i>Централизация (определение регулирующего органа):</i> - стратегическое «выравнивание» портфеля SEZ с национальной стратегией развития SEZ; - балансирование бюджета в целях формирования портфеля SEZ |
| Ясная стратегия Управляющей Компании SEZ по развитию проектов на территории зоны | | + | <i>Децентрализация (передача полномочий в управляющую компанию SEZ и прав принятия решений):</i> - управление отдельными проектами создания SEZ; - распределение земли и выбор арендатора; - взаимовыгодное участие частного капитала и партнерство в SEZ. |
| Выбор правильного месторасположения SEZ | + | | <i>Централизация (определение регулирующего органа):</i> - централизованная оценка и выбор оптимального месторасположения SEZ; - проведение SWOT- анализа SEZ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Сотрудничество и содействие со стороны ответственных и регулирующих органов власти в вопросах SEZ | + | | <p><i>Централизация (определение регулирующего органа):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - управление коммуникацией между ответственными органами и управляющими компаниями SEZ |
| Координация действий и организация взаимосвязанного достижения целей субъектами SEZ | | + | <p><i>Децентрализация (передача полномочий в управляющую компанию SEZ и прав принятия решений):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - координация взаимосвязи заинтересованных сторон в развитии SEZ |
| Инфраструктурная обеспеченность территории SEZ (внутренняя) и наличие внешней инфраструктуры | | + | <p><i>Децентрализация (передача полномочий в управляющую компанию SEZ и прав принятия решений):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - заключение договоров по созданию инфраструктурных объектов с представителями частного бизнеса (ГЧП); - коммуникация с местными органами власти, а также контроль за организацией инфраструктурного обеспечения со стороны органов государственной власти |
| Бюрократические преграды функционированию SEZ и коррумпированные действия со стороны органов власти | + | + | <p><i>Децентрализация (предоставление больше полномочий и ответственности управляющей компании SEZ):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - заключение договоров по предоставлению услуг с представителями частного бизнеса; - внедрение системы «Единого Окна» для оказания полного пакета услуг в целях оперативного принятия решений и их согласований с органами власти |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>Политическая нестабильность и неэффективное государственное регулирование SEZ</p> | + | | <p><i>Централизация (определение регулирующего органа):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие между ответственными органами и управляющими компаниями SEZ, для обеспечения лучшего взаимодействия в целях эффективного развития зон; - централизованное управление и защита прав субъектов SEZ, защита их рисков |
| <p>Отсутствие прозрачности и стабильности действующего нормативного законодательства в регулировании деятельности SEZ</p> | + | | <p><i>Централизация (определения приоритетности законодательного урегулирования вопросов функционирования SEZ):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечение доступности и открытость информации, организация обратной связи; - централизованное управление и защита прав субъектов SEZ, защита их рисков |
| <p>Агломерационные взаимосвязи SEZ с внутренней и международной экономикой</p> | | + | <p><i>Децентрализация (увеличение полномочий и ответственности управляющей компании SEZ):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - организация эффективных каналов связи с агломерациями; - предоставление услуг по принципу «единого окна» для обогащения знаний и исследований в сфере геомаркетинга |
| <p>Наличие квалифицированной рабочей силы в SEZ</p> | | + | <p><i>Централизация (активизация действий регулирующего органа SEZ):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - централизованный мониторинг требований по штатным единицам по всему портфелю SEZ и создание надлежащей подготовки (обучение, практика) для обеспечения спроса в рабочей силе |
| <p>Обеспеченность SEZ факторами производства</p> | | + | <p><i>Децентрализация (предоставление больше полномочий и ответственности для управляющих компаний SEZ):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принятие решений по привлечению частных компаний с целью повышения эффективности SEZ и более высокой степени ответственности |

* разработано автором на основе [5, 4]

В представленной табл. 2.5. приведены способы улучшения данных факторов с помощью централизации стратегически значимых задач высшего уровня управления государством (выбор проектов для создания портфеля SEZ и взаимодействие между управляющими компаниями зональных образований и министерствами, обеспечению стабильности политической и экономической обстановки, нормативно-правовой базы и т.д.), а также процессов децентрализации (предоставление больше полномочий и ответственности для управляющих компаний SEZ). Мировая практика доказывает результативность системы органичного единства централизации и децентрализации. Описанная методика успешно была апробирована Всемирным банком, и успешно себя зарекомендовала в развитых странах в целях развития SEZ. Следует отметить и тот факт, что данная практика способствует достижению баланса ответственности за каждый из представленных в таблице сегментов функционирования зональных образований на территории их дислокации. В то же время, она предоставляет широкий спектр возможностей применения предпринимательской инициативы, что является достаточно важным моментом эффективного развития экономического пространства.

Во всем мире SEZ рассматриваются в качестве мультипликаторов национального социально-экономического развития, как активное средство реализации политики государства, способное в равной степени и реабилитировать депрессивные территории и дать дополнительный импульс активизации «точкам роста» для выхода на траекторию стабильного роста.

В этой связи автор монографии разделяет научную позицию Ушакова В.В. который полагает, что предоставление налоговых, таможенных и тарифных льгот иностранным инвесторам SEZ является явно недостаточным. Исходя из этого, исключительно важным ученый считает обеспечение

опережающего развития национальной инфраструктуры. Речь идет об системах дорожно-транспортного снабжения, водо- и энергоснабжения, других коммуникаций, складского и логистического хозяйства, центров туризма и рекреации. При проектировании зональных образований следует ориентироваться не на действующие в принимающей стране стандарты инфраструктурного обслуживания, а на мировой уровень такого обслуживания.

Исследователь выделяет ключевое необходимое условие эффективного развития SEZ - стабильную политическую обстановку. Именно она дает сигнал иностранным инвесторам о макроэкономической стабильности страны-реципиента.

Кроме этого, Ушаковым В.В. акцентируется внимание на важности решения локальных задач как способа формирования «точек роста» территорий; стимулирования развития стратегически важных сфер деятельности, как локомотивов национального промышленного роста и как фактора повышения рейтинга конкурентоспособности страны на мировом рынке посредством развития SEZ [209].

Стоит отметить и то, что рассмотренная в таблице совокупность негативных факторов снижает уровень инвестиционной привлекательности и влияет на имидж страны в целом. Результативность всего портфеля проектов создания SEZ на территории конкретного государства, прежде всего, лежит правильность выбора их по критериям, в основе реализации которых преследуются стратегически значимые цели национального развития.

Эффективное функционирование территориально-хозяйственных зональных образований зависит, с одной стороны, от качественного планирования на первоначальном этапе их создания и организации управления реализации ими как проектами, а с другой – от лабильности (в данном случае – функциональной подвижности, прим. авт.) самой системы

управления на всех ее уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) [4].

Планирование развития SEZ осуществляется на всех уровнях иерархии. На национальном уровне оно выражается в формировании государственной программы создания и дальнейшего их развития. Как правило, формирование такой модели будущего состояния характеризуется долгосрочным горизонтом в макроаспекте. В свою очередь, региональное планирование развития территориально-хозяйственных зон является органической составляющей социально-экономической программы развития мезоуровня. На микроуровне, непосредственно на уровне самой SEZ, планирование предполагает осуществление анализа предпосылок ее создания на той или иной территории дислокации и, исходя из этого, выбор типа зонального образования, обоснование целей и разработку механизма их достижения. На этом уровне иерархии осуществляется также текущее планирование (оперативное – прим. авт.) деятельности SEZ, которое заключается в определении промежуточных целей на пути достижения общих стратегических целей и задач.

Подчеркнем, что планирование создания территориально-хозяйственных зон должно отражать стратегические интересы страны и ее регионов. Поэтому, первоочередной его задачей является составление прогнозного баланса предполагаемых поступлений от деятельности SEZ и расходов по ее созданию зоны и функционированию. Особая роль в этом контексте принадлежит подсчету общей величины «упущенной выгоды» в разрезе государственного и регионального бюджетов за счет вводимых разного рода преференций и льгот. Планирование введения зонального режима SEZ охватывает и некоторые расходные статьи прямого действия уже на предварительном этапе формирования территориально-хозяйственного зонального образования.

Проведенный в работе монографический анализ позволяет сделать вывод о том, что обеспечение эффективности развития территориально-хозяйственной зоны является сложным процессом, который требует концентрации внимания на следующих положениях:

- исследование возможностей и резервов достижения результативности SEZ;

- создание такой институциональной структуры в государстве, которая бы представляла и удовлетворяла интересы эффективного функционирования всех заинтересованных участников SEZ;

- формирование действенных механизмов управления обеспечения достижения социально-экономических и других выгод от функционирования территориально-хозяйственной зоны со специальным режимом деятельности;

- разработка унифицированной методики определения результативности деятельности зональных образований.

Исследование научной литературы по данной проблематике выявил, что достижение экономической целесообразности создания и функционирования территориально-хозяйственных зон предполагает широкий спектр возможностей для совершенствования. Так, в своей работе Ю.В. Баженова [18] отмечает, что, к примеру, создание кластерных SEZ стимулирует достижение финансового благополучия в нее входящих предприятий-резидентов и развитие смежных сфер деятельности и сопредельных территорий. По мнению Александра Ю.М., условием результативной деятельности SEZ в контексте развития регионов (польских воеводств – прим. авт.) является создание системы стимулов для установления взаимовыгодных коммуникаций, в том числе и инновационно-ориентированных форм государственно-частного партнерства [8]. В этом же ключе созвучным видится нам мнение Д.М. Мадияровой о том, что на основе взаимосвязи с целевым предназначением зонального образования и

обоснованием типа его создания должен формироваться портфель стимулирующих рычагов развития национальной социально-экономической системы [131].

Вместе с этим, в ряде научных работ акцентируется внимание на необходимость принятия мер по повышению роли государства в формировании действенной системы регулирования SEZ. В работе Ушакова В. [77] сосредоточено внимание на вопросах совершенствования организационно-экономического механизма государственного регулирования развития зональных образований на территории страны. Ученый обосновывает целесообразность применения избирательного, дифференцированного подхода в вопросе разработки механизмов, обеспечивающих выравнивание экономического развития на мезоуровне (уровне воеводств – прим. авт.) «... путем смещения центра тяжести с уровня центра на периферию, то есть к местам расположения депрессивных территорий». Также автор подчеркивает значимость взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса на территориях зонального образования – ГЧП.

Это подтверждает и правильность вывода о том, что в основе успешного функционирования территориально-хозяйственной зоны должны быть заложены действенные механизмы управления.

Обобщение мнений исследователей этого направления вопросов позволяет сделать вывод о том, что в самом механизме функционирования территориально-хозяйственных зональных образований заложены основы обеспечения эффективного их управления, способные направить хозяйственные процессы в нужном русле. В частности, речь идет о: распространении действия на территории SEZ режима свободной таможенной зоны, льготной системы налогообложения для резидентов зонального образования; возможностях использования администрацией SEZ

средств фонда на создание и расширение производственных мощностей; льготном режиме экспорта товаров, произведенных и/или доработанных на территории зонального образования.

Неоспорим тот факт, что в целях достижения баланса интересов и в целях гармоничного развития необходима реализация на всех уровнях иерархии действенного механизма управления развитием SEZ. Таким образом, формирование и использование эффективного инструментария и внедрение эффективного механизма управления развитием обозначенных территорий способно результировать синергетическую социально-экономическую эффективность развития.

Кроме отмеченного подчеркнем значимость того, что процесс формирования управленческого механизма SEZ должен быть взаимоувязанным с жизненным циклом и этапом развития территориально-хозяйственной зоны. На это обстоятельство обращает в своей научной работе Раджабов К. К. По мнению автора, зональное образование является сложно-организованным организмом, которому присущи жизненные фазы, начиная от создания, затем становления и развития, заканчивая ликвидацией. Необходимость научного анализа закономерностей функционирования территориально-хозяйственных зон на каждом этапе их развития обусловлен потребностью постоянного переосмысления подходов к обеспечению эффективного их развития» [170, с. 9].

Таблица 2.6.

**Характеристика роли государства в основных этапах развития
территориально-хозяйственных зон**

| <i>Этапы</i> | <i>Основной фактор развития</i> | <i>Задачи по обеспечению эффективного функционирования</i> | <i>Функции по обеспечению эффективного функционирования</i> | <i>Источники финансирования развития</i> |
|------------------------------------|---------------------------------|---|---|--|
| Начальный | Государственная инициатива | - создание системы инфраструктурного обеспечения; | - подготовка и принятие пакета нормативно-законодательных актов развития SEZ | - средства государственного бюджета |
| Становления и рост SEZ | Государственное регулирование | - создание благоприятного инвестиционного климата; - создание эффективного организационно-экономического механизма функционирования SEZ; - формирование развитой инфраструктуры | - регулирование экономических условий для мультипликативного эффекта от деятельности - подготовка и принятие пакета нормативно-законодательных актов развития SEZ; - регулирование и формирование социальных условий; - формирование законодательной базы охраны окружающей среды | - государственный бюджет РП Польши; - средства кредитного налогообложения; - иностранный инвестиционный капитал; - другие потенциально возможные источники финансирования |
| Процветания и стабильного развития | Внешний инвестиционный капитал | - проникновение на внутренний рынок страны; - использование дополнительных льгот, предоставляемых администрацией данной SEZ; - использование в экспортном производстве местного сырья, энергоносителей и др | - определение экономических условий и мотивов привлечения иностранных инвестиций; - упрощение процедурных норм административного регулирования; - инфраструктурное обустройство территории | - иностранные инвестиционный капитал; - государство как субъект предпринимательства в SEZ |
| Кластеризации | Инновационный потенциал | - оснащение передовой техникой и прогрессивными технологиями; - применение современных форм организации хозяйства и | - формирование эффективных технологических цепочек; - формирование конкурентоспособности производства; | - инвестиции (иностраный и частный капитал); - государство как субъект предпринимательства в SEZ |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | новых методов управления; - повышение занятости и уровня профессионально-образовательной подготовленности работников | - формирование уровня качества (квалификации) рабочей силы; - современная организация производства и управления | |
|--|--|---|--|--|

С этой целью и на основе обобщения различных взглядов автором осуществлена периодизация этапов развития территориально-хозяйственных зональных образований, дана им характеристика и определена роль государства в этом процессе (табл. 2.6.).

Таким образом приходим к выводу, что на начальном этапе основополагающим фактором успешного развития SEZ на территории страны выступают государственная инициатива и государственное регулирование. Первоначально требуется реализация воли правительства в решении создания зональных образований со специальным режимом деятельности, которая проявляется в проведении аналитических исследований, технико-экономических обоснованиях, подготовки пакета соответствующих нормативно-законодательных актов и т.д.

Ключевым условием успешного развертывания развития территориально-хозяйственных зон является создание соответствующей инфраструктуры, способной привлечь внимание внешних и внутренних инвесторов. Необходим эффективно действующий организационно-экономический механизм ее функционирования, требуется создание финансово-кредитной, информационной и иной инфраструктуры, направленной на удовлетворение потребностей деятельности субъектов SEZ.

При этом следует отметить, что совокупность всех зональных льгот, указанных ранее в данной работе, должна служить инструментом реализации преимуществ экономического пространства страны, а не средством возмещения отсутствующих факторов развития. Внедряемый правительством зональный режим деятельности не является решающим фактором инвестирования в SEZ капитала. В современных условиях более важными факторами в этом отношении является наличие инвестиционных гарантий, созданное инфраструктурное обеспечение и ее качество, прозрачный механизм взаимодействия всех участников, заинтересованных в

эффективном развитии территориально-хозяйственной зоны. Безусловно, определяющим фактором является политическая стабильность в стране, территории дислокации SEZ.

Интересный факт отмечает в своей работе Думнов А.П. Так, при изучении примеров мировой практики деятельности территориально-хозяйственных зональных образований установлено, что в результате применения зональных преференций и льгот норма прибыли в SEZ составляет 30–35%. При этом, сроки окупаемости вложенного инвестиционного капитала сокращаются примерно в 2–3 раза. На величину полученных показателей безусловное влияние оказывает уровень содействия органов государственной в решении вопросов деятельности участников зоны.

Автором приводится еще один интересный факт, который свидетельствует о том, что для инвесторов SEZ налоговые и таможенные льготы в рейтинге привлекательности занимают лишь третье и четвертое место. Вторую позицию рейтинга занимает инженерное, транспортное и социальное инфраструктурное обеспечение зонального образования за счет средств государства. Ключевым или первым является благоприятная среда администрирования, четкое представление интересов государства в SEZ, простота административных процедур, связанных с получением различных разрешений, оформлением прав собственности и т.п. [98, с.8].

Неоспоримым является то, что результативность управления территориально-хозяйственной зоной обусловлена способностью управляющей компании обеспечивать достижение целей создания и функционирования SEZ, основанного на организации системного взаимодействия между субъектами и объектами ее управления [2].

Исходя из длительного срока получения окупаемости от вложенного капитала в SEZ (согласно мировой практике – 10–15 лет), можем утверждать, что территориально-хозяйственные зоны оказывают перспективное

воздействие на развитие регионов (воеводств – прим. авт.) и страны в целом и именно они могут играть роль драйвера будущего роста. В этих целях необходимо внести ряд корректив в практику управления их развитием. В частности, первоочередными из них являются:

- создание SEZ на основе перспективного плана развития конкретной территории на основе предварительной оценки перспектив деятельности территориально-хозяйственных образований;

- формирование проекта законодательных инициатив создания SEZ на мезо- и макроуровне;

- анализ дифференцированных налоговых, таможенных и административных преференций и льгот в зависимости от территории дислокации SEZ;

- формирование перечня разрешенных видов деятельности на территории SEZ, в том числе принятие решений о профильной и смежной деятельности для конкретных зональных образований;

- стимулирование привлечения частного инвестиционного ресурса в целях создания инфраструктурного обеспечения, в том числе и на условиях концессии;

- законодательное регулирование вопросов влияния органов власти на функционирование SEZ, вплоть до передачи отдельных зон в управление субъектам государства;

- оптимизация процесса административного оформления статуса резидента SEZ, в том числе и максимизация содействия в получении других разрешительных документов;

- предоставление дополнительного пакета сервиса (услуг) резидентам SEZ (централизованного PR, консалтинговых, юридических, финансовых, образовательных услуг, аренды оборудования и пр.) [82].

В настоящее время разработаны и успешно применяются международная система различных индикаторов эффективного управления SEZ (табл. 2.7.).

Таблица 2.7

Международная система индикаторов эффективного управления SEZ*

| <i>Индикаторы</i> | <i>Описание индикаторов</i> |
|--|--|
| Индикаторы эффективного развития SEZ | Охватывает совокупность из 14-ти базовых индикаторов, которые сгруппированы по четырем блокам деятельности SEZ: экономический рост, социальный прогресс, а также использование природных ресурсов |
| UN Commission for Sustainable Development / Перечень индикаторов эффективного развития для отдельных регионов (воеводств – прим. автора) | Включает комплекс индикаторов, состоящий из 134-ре показателя, разделенных на четыре категории: социальные, экономические, экологические, институциональные. Внутри каждой из них произведено разделение по принципу значимости как движущей силы. Преимущественное большинство этих индикаторов находятся в статистике стран ближнего зарубежья |
| Индикаторы эффективного развития SEZ | Охватывает совокупность 40-ка показателей в разрезе трех категорий: социальные, экономические и экологические показатели деятельности территориально-хозяйственной зоны |
| Индикаторы эффективного развития SEZ | Включает систему из 63-х показателей функционирования SEZ. Показатели являются простыми, конкретными, исчисляемыми |
| Genuine Saving / Истинные накопления | Комплекс показателей отражает позитивные изменения от деятельности SEZ в целом. В расчетах не используются показатели, которые касаются истощения ресурсов и ущерба окружающей среде |

* Составлено автором на материалах [9]

Сам факт наличия такого количества разноплановых методик оценки эффективности развития SEZ свидетельствует об неокончательном формировании методического инструментария оценки деятельности таких зональных образований, а также отсутствии унифицированной методики анализа управленческого влияния на величину результативных показателей. Потому, среди используемых в мире индикаторов характеристики эффективной деятельности территориально-хозяйственных зон автором монографии отобрана часть из них, которая коррелирует с управленческими решениями. В табл. 2.8. представлен анализ структуры модели оценки эффективного управления SEZ.

Анализ совокупности существующих методик оценки эффективного управления территориально-хозяйственной зоной на микроуровне (оценки на уровне субъектов деятельности SEZ – прим. авт.), позволил выделить нам те из них, которые наиболее популярны в использовании на практике (табл. 2.9.).

Таблица 2.8.

Структура модели оценки эффективного управления SEZ*

| <i>Методические процедуры</i> | <i>Содержание</i> | <i>Описание</i> |
|---|---|--|
| <i>1 блок – диагностический (обзор существующих методик эффективного управления SEZ и предварительный выбор параметров)</i> | Структуры, типы, методические подходы и приемы оценки эффективности управления SEZ, сравнительный анализ отечественных и зарубежных методик оценки эффективного управления всех иерархических уровней SEZ | Виды структур, типы SEZ, количественные и качественные показатели оценки эффективного их управления, определение эффекта или другого оценочного показателя их результативности, разработка модели управления |
| <i>2-й блок - аналитический</i> | Анализ современного состояния управления деятельностью SEZ, детализация аспектов управления, анализ существующей модели | Фактический детальный анализ управленческих структур функционирующих 14 SEZ в Польше. Анализ количественных и |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | управления развитием SEZ в Польше, выявление преимуществ, недостатков, проблем и рисков, SWOT – управление SEZ | качественных показателей эффективности управления SEZ. Выявление «узких» мест. Выбор методического инструментария определения эффективности управления SEZ применительно условиям их функционирования. |
| <i>3-й блок - прикладной</i> | На основании выявления недостатков и «узких» мест разработка и обоснование механизма повышения эффективности управления SEZ | <ul style="list-style-type: none"> - рекомендации с учетом фильтрации выявленных недостатков; - поиск эффективных методов и приемов устранения проблем; - поиск и предложение рычагов эффективного управления на разных иерархических уровнях SEZ; - обоснование составляющих и формирование модели эффективного управления SEZ; - порядок определения синергетического эффекта |

** разработано автором*

Каждый из представленных методов применяется в конкретных случаях и результативен только при решении определенного круга задач. Необходимость дальнейшего поиска методов оценки эффективного управления обусловлено спецификой функционирования в конкретной стране и появлением новых рисков, угроз, приоритетов и мотиваций.

Таблица 2.9.

Анализ систем показателей оценки эффективности управления субъектов хозяйствования (микроуровень SEZ) [33, 35, 174]

| <i>Система показателей</i> | <i>Характеристика</i> |
|----------------------------|-----------------------|
|----------------------------|-----------------------|

| | |
|----------------------------------|--|
| <p>BSC-модель Нортон—Каплана</p> | <p>Данная система призвана помочь воплотить видения руководства предприятия в реальность и связать стратегию с оперативной деятельностью. BSC-модель расширяет информационные возможности системы управления, добавляя нефинансовые показатели в систему оценки результатов деятельности предприятия для достижения целей управления. BSC-модель Нортон—Каплана основана на причинно-следственной связи четырех перспектив предприятия: взаимоотношений с клиентами; внутренней деятельности; финансовой составляющей; развития и обучения.</p> |
| <p>BSC-модель Мейсела</p> | <p>В модели Мейсела вместо перспективы обучения и роста используется перспектива трудовых ресурсов, в которой оцениваются: инновационная деятельность; обучение персонала; развитие продукции и услуг; компетентность; корпоративная культура.</p> |
| <p>Пирамида эффективности</p> | <p>Основная идея модели заключается в связи стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, с финансовыми показателями, которые дополнены несколькими ключевыми качественными (нефинансовыми) показателями. Она состоит из четырех различных ступеней, которые условно показывают структуру предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На верхнем уровне руководство предприятия формулирует видение своей организации. 2. На втором уровне цели подразделений конкретизируются применительно к определенному рынку и финансовым показателям. Клиенты и акционеры определяют то, что следует оценивать. 3. Третий уровень — цели и функции ориентированы на удовлетворение клиента и гибкость производства и являются связующими звеньями между верхними и нижними уровнями пирамиды. 4. В самой нижней части пирамиды, т. е. в области операций, действия оцениваются ежедневно, еженедельно или ежемесячно. <p>Пирамида эффективности построена на концепциях глобального управления качеством, промышленного инжиниринга и учета, основанного на «действиях».</p> |

| | |
|--------------------------------|---|
| <p>Модель EP2M</p> | <p>Согласно концепции данной модели, предприятию необходимо действовать в четырех направлениях: обслуживание клиентов и рынков; совершенствование внутренних процессов (рост эффективности и рентабельности); управление изменениями и стратегией; собственность и свобода действий.</p> <p>В соответствии с моделью Адамса и Робертса, система оценки деятельности предприятия должна быть направлена как на реализацию стратегии, так и на выработку организационной культуры. Эффективная система оценки обеспечивает эффективный контроль и быструю обратную связь</p> |
| <p>Система Tableau de bord</p> | <p>Роль системы заключается в помощи высшему руководству оперативно получать общее представление о деятельности (операциях) предприятия и состоянии среды, в которой эта деятельность осуществляется. В настоящее время Tableau de bord предназначена для следующих управленческих звеньев:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Для самого менеджера. Tableau de bord обеспечивает получение информации о том, насколько хорошо менеджер делает свою работу с точки зрения достижения запланированных показателей результативности. 2. Для вышестоящих менеджеров. Tableau de bord обеспечивает получение информации о текущей и будущей результативности подчиненных, поскольку результативность вышестоящих лиц управленческой иерархии предприятия в значительной степени зависит от достижений тех, кому они делегировали полномочия или часть своей миссии. 3. Для менеджеров одного уровня. Учитывая, что результативность одного менеджера зависит от результативности других, каждый из них нуждается в информации о других подразделениях предприятия, чтобы судить, насколько хороши его собственные действия по отношению к работе коллег. Это нужно для своевременного внесения корректив в заранее разработанные планы деятельности. 4. Для всех менеджеров предприятия. Tableau de bord обеспечивает получение общей информации о предприятии, наиболее значимых для нее результатах, возможностях и угрозах и наиболее важных направлениях ее стратегии. |

В результате обобщенного анализа и сравнения преимуществ и недостатков вышеперечисленных систем можно выявить следующие фундаментальные положения, на которых они базируются:

1. Невозможность на базе одних только финансовых показателей объективного оценивания и полного представления об эффективности деятельности того или иного субъекта территориально-хозяйственной зоны.

2. Базисом для оценки эффективности деятельности компании как субъекта SEZ являются бизнес-процессы и результативность управления ими, на которые направлены усилия по удовлетворению потребностей и достижению поставленных целей, а также в которые вовлечены все без исключения субъекты управляющей и подчиненной системы.

Наиболее перспективной из представленных в табл. 2.9. систем, является, по мнению автора монографии, BSC-модель, позволяющая переводить конкретную деятельность и стратегию, включающую достаточно полный набор показателей, которые фактически образуют эффективную систему стратегического контроля и управления.

Следует подчеркнуть, что BSC — это система управления (а не просто система измерения), которая позволяет субъекту хозяйствования (резиденту SEZ - прим. авт.) четко сформулировать планы на будущее, сформировать стратегию и воплотить ее в реальных действиях. Она способна обеспечить обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, которая необходима для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. При полном внедрении системы BSC стает возможной трансформация стратегического планирования из теоретической плоскости в прикладную путем реализации ключевых целей и задач деятельности субъекта SEZ.

Кэплен и Нортон описывают идеи сбалансированной системы показателей следующим образом: «Система BSC поддерживает традиционные финансовые показатели деятельности. Однако следует учитывать то, что финансовые параметры лишь отражают ход предшествующих событий. Они дают возможность адекватного описания компаний, для которых инвестиции в долговременное развитие взаимоотношений с клиентами не являлось существенным. Однако, указанные финансовые показатели проявляют неадекватность в управлении

деятельности компаний эпохи информационных технологий. Такие компании ориентированы на будущие результаты. Поэтому они видят целесообразность вложений в сотрудников, бизнес-процессы, клиентов, поставщиков, а также в технологии и инновации» [224]. В итоге, авторы системы BSC предложили дополнить систему финансовых показателей данными, которые отражали удовлетворенность клиентов, а также внутренние бизнес-процессы и способность развития и роста компании. Хотя указанная система показателей и выходит за рамки только финансовых параметров, но и полностью их не отрицает.



Рис. 2.6. Базовая схема управления субъектами SEZ по модели BSC

* составлено автором на основе [115]

Само название концепции – система сбалансированных показателей - характеризует совокупность разноплановых показателей, в котором сбалансированы как кратковременные, так и долгосрочные цели, финансовые и нефинансовые параметры деятельности, запаздывающие и

опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы эффективности.

Сбалансированная система показателей (BSC) позволяет управленческому персоналу вычленить ключевые аспекты развития. Опыт ее практического применения на протяжении почти двух десятилетий показывает, что для каждой сферы деятельности у объектов есть свои особенности, которые коррелируют и с ресурсным, и с конкурентным положением. Поэтому, субъектам управления (в нашем случае, высшему управленческому звену SEZ – прим. авт.) предлагается на основе рассчитанных показателей выделить основополагающие факторы развития и на основе этого активизировать адресное управленческое воздействие в необходимых направлениях. Таким образом, по мнению автора монографии, система BSC является объективной в целях эффективного управления деятельностью объектов SEZ.

Представленные на рис. 2.6. четыре ключевых аспекта деятельности в научной литературе называют «бизнес-перспективами». При этом, каждая из последующих перспектив позволяет определить, за счет чего будет достигнуто развитие предыдущей. Эти четыре направления в BSC между собой взаимосвязаны и представляют единое поле причинно-следственных цепочек стратегий. Причем, с их помощью возможно проанализировать цепочку от конечных целей деятельности до ресурсов, необходимых достижения итоговых показателей [115].

Отметим, что модель BSC взаимоувязывает в единое целое причинно-следственные связи между целями, показателями и действиями, которые необходимо выполнить для достижения зафиксированных целевых параметров. Это как раз и отражает эффективное управление объектом SEZ, когда предельно ясно как и на что может повлиять какой-либо из показателей.

В таблице 2.10. представлена методика управления достижением целей и показателей блока «Финансы / Экономика».

Таблица 2.10.

Блок «Финансы / Экономика»: цели, показатели, управленческие действия

| Цель | Показатель | Управленческие действия |
|--|---|--|
| Повышение прибыльности предприятия | Чистая прибыль | снижение доли административных расходов; повышение уровня прибыльности за счет оптимизации системы маркетинга ; повышение производительности труда |
| Повышение дохода от новых продуктов (клиентов) | Доход от продажи новых продуктов, от новых клиентов | Увеличение доли рынка, внедрение маркетинговых инноваций, расширение форм и методов торговли, оптимизация управления сбытом |
| Повышение прибыли в расчете на одного сотрудника | Прибыль в расчете на одного сотрудника | Увеличение ресурсоэффективности, управление мотивацией персонала, сокращение непродуктивных затрат |

* разработано автором на материалах [3, 10, 115,159,255, 258]

Для блока «Рынок / Клиенты» сформирована следующая методика управления достижением целей и показателей (табл. 2.11.).

Следует отметить, что компонента блока потребителя / клиента связана с постоянным развитием все новых рынков сбыта. В полной мере это касается и SEZ. Разнообразие предложений на рынке обуславливает более требовательных потребителей с часто меняющимися пристрастиями.

Таблица 2.11.

Блок «Рынок / Клиенты»: цели, показатели, управленческие действия

| Цель | Показатель | | Управленческие действия |
|--------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| | Консалтинг | Сопровождение | |
| Повышение удовлетворенности клиентов | Выполнение проектных работ в срок, % | Выполнение заявок (заказов) в срок, % | управление системой сбыта в разрезе центров ответственности; повышение уровня сервисного обслуживания клиентов; мотивация персонала за достигнутые |
| | Выполнение объема проекта, ранее оговоренного с | Доступность сервисов сопровождения, % | |
| | | Объем рекламаций | |

| | клиентом, % | и жалоб, % | показатели |
|--|--|------------|--|
| Сохранение клиентской базы | Объем продаж существующим клиентам «старых» видов товаров (работ, услуг) | | Повышение уровня сервисного обслуживания |
| Увеличение доли рынка за счет привлечения новых клиентов | Объем продаж новым клиентам | | Повышение активности маркетинговых мероприятий по привлечению новых клиентов |
| Увеличение доли рынка за счет продажи новых товаров (работ, услуг) | Объем продаж новых товаров (работ, услуг) | | Повышение активности маркетинговых мероприятий по продвижению новых товаров (работ, услуг) |

** разработано автором на материалах [3, 10, 115, 159, 255, 258]*

Потому, потребителей / клиентов целесообразно выделить в отдельное направление, работа над которым предполагает обращение к критериям эффективного управления, успешного развития SEZ, которые не могут быть отражены в полной мере посредством бухгалтерской и финансовой отчетности и исчисляемые на их основе традиционными показателями [10].

Далее, в табл. 2.12. выделим цели, показатели и управленческие действия по их достижению блока «Бизнес-процессы».

Отметим, что уровень проекции внутренних процессов деятельности требует управления системой конкурентных преимуществ и реинжинирингом бизнес-процессов SEZ. Два уровня рассмотренные ранее посвящены соответственно построению стратегического и маркетингового контуров механизма управления объектом (компанией, фирмой SEZ – прим. авт.) [33, 35]. На указанном уровне осуществляется организационная настройка внутренних процессов объекта управления, целью которой является максимальное сочетание обеспечения интересов собственников (прежде всего, финансовые цели) и потребителей (ценности для клиентов).

Таблица 2.12.

Блок «Бизнес-процессы»: цели, показатели, управленческие действия

| Цель | Показатель | | Управленческие действия |
|--|--|----------------------|--|
| | Консалтинг | Сопровождение | |
| Уменьшение удельного веса административных расходов в общей сумме затрат | Доля административных расходов | | Оптимизация штатного расписания, использование IT-решений, снижающие нагрузку административного аппарата |
| Повышение эффективности использования ресурсов | «Утилизация» специалистов на оплачиваемых проектах клиентов, % | | Повышение качества планирования работ в среднесрочной (квартал) и долгосрочной (1 год) перспективах |
| Увеличение производительности | Производительность, % | | Оптимизация инновационного менеджмента, внедрение научной организации труда |
| Увеличение доли использования «коробочных» продуктов | Доля использования «коробочных решений» | Не для IT-аутсоринга | Разработка и развитие «коробочных» продуктов |

* разработано автором на материалах [3, 10, 115, 159, 255, 258]

Таким образом, бизнес-процессы объекта SEZ должны быть организованы в таком виде, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение потребностей клиентов (удовлетворение их ценностей) с минимизацией затрат.

Для блока «Инфраструктура / Персонал» цели, показатели и управленческие действия по их достижению определены в таблице 2.13.

Таблица 2.13.

Блок «Рынок / Клиенты»: цели, показатели, управленческие действия

| Цель | Показатель | Управленческие действия |
|---|---|--|
| Повышение уровня квалификации сотрудников | Соотношение сотрудников, прошедших специализированное обучение к итоговому количеству персонала | Управление процессом повышения квалификации кадров, организация супервизии на предприятии, внедрение системы мотивации персонала |
| Уменьшение уровня текучести кадров | Соотношение уволенных сотрудников к общему итогу численности персонала | Создание системы мотивации персонала, прозрачный карьерный рост, социальная работа на предприятии |

| | | |
|--|--|--|
| Повышение уровня удовлетворенности сотрудников | Уровень удовлетворенного персонала условиями работы, % | Создание системы мотивации персонала, социальная работа на предприятии |
|--|--|--|

Уровень квалификации персонала SEZ и готовность к обучению, повышению квалификации во многих смыслах является базовым показателем для построения и эффективного использования системы BSC.

Главными элементами BSC являются ключевые показатели результативности или эффективности (KPI) и стратегическая карта [3, 10, 115,159,255, 258].

На основании подбора ключевых показателей (Key Performance Indicator, KPI) предприятие SEZ будет иметь возможность получения хорошо сбалансированной картины кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, показателей лидерства или отставания, а также внешних и внутренних перспектив. Если же предприятие включит специальные отраслевые KPI, то получает дополнительное преимущество от интегрированной в данную модель компоненты бенчмаркинга.

Таким образом, комплексная система управления на основе подхода BSC, базируется на измерении результативности. Данная система управления, ориентированная на цели предприятия, включает в себя все — от видения общих целей до индивидуальных конкурентных стратегий, а также формулировку и контроль мероприятий с использованием хорошо сбалансированных KPI. Вот почему BSC — это больше, чем референтная система для управления результативностью, в нашем контексте — функционирования предприятий SEZ. Она способствует взаимосвязи стратегий предприятий и их реализации для постоянного стратегического развития (двойной цикл развития) [3, 10, 115,159,255, 258].

На рисунке 2.7. представлен процесс определения эффективности выбранной модели управления территориально-хозяйственной зоны.

Выше приведенное позволило нам сформировать трехуровневую комплексную модель оценки эффективности управления SEZ (микро-, макро-, мезо- уровня), которая позволяет выявить преимущества и недостатки (сильные стороны и «узкие» места) в управлении, а также содержит разработку конкретных мероприятий по улучшению определенным показателям и факторам, оказывающих внутреннее и внешнее влияние на результативность SEZ.

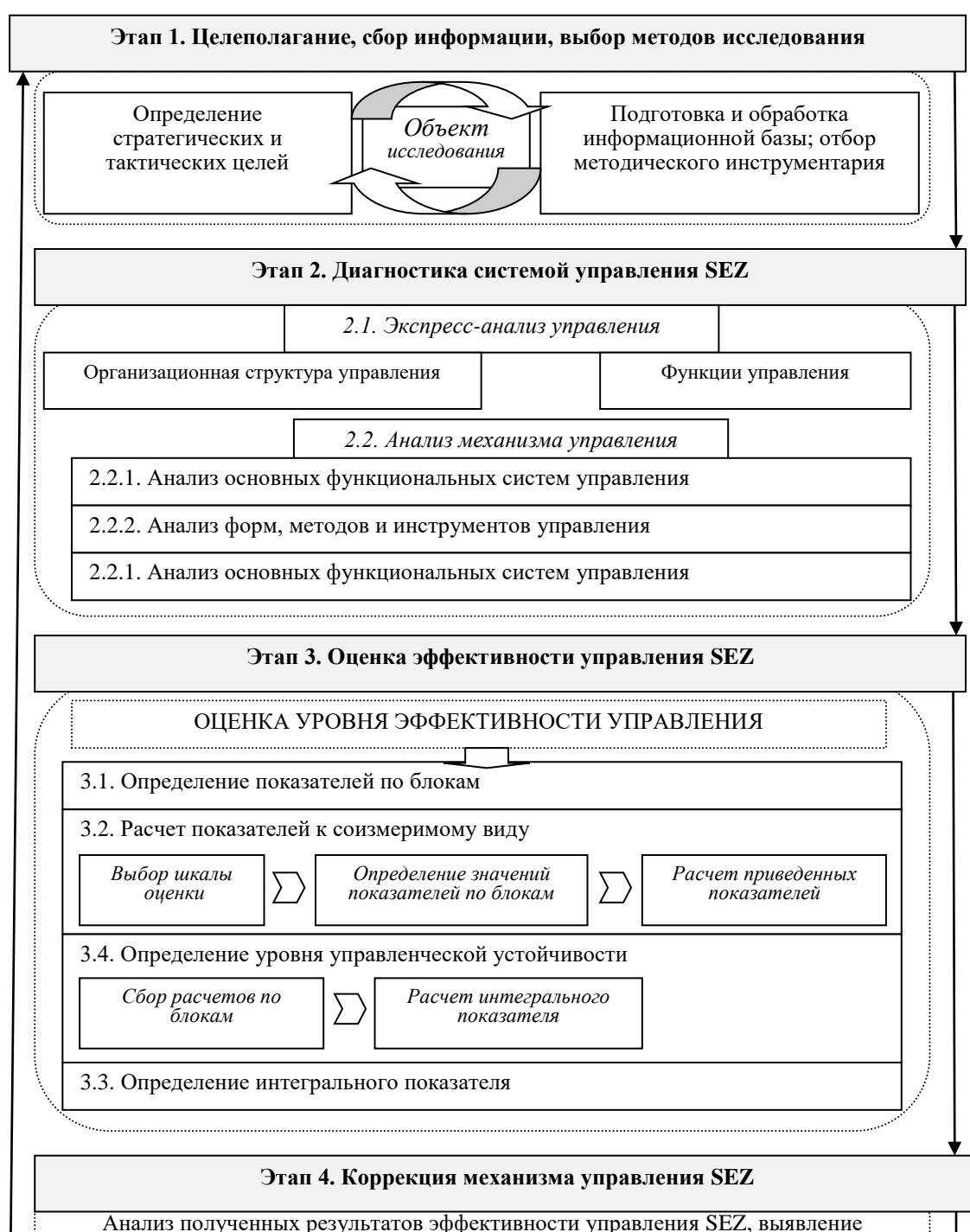


Рис. 2.7. Схема оценки эффективности модели управления SEZ
** разработано автором*

Выводы к главе 2

Обобщая проведенные в монографии аналитические исследования методических основ и критериальных подходов к оценке эффективного управления развитием SEZ можем сделать следующие выводы:

1. Территориально-хозяйственные зоны со специальным режимом деятельности выступают объективной необходимостью процесса развития мирового хозяйства, они тесно связаны между собой и имеют большое значение для участвующих в нем стран. Объективная необходимость государственного регулирования процессов функционирования данных зональных образований обусловлена тем, что SEZ — это сложная структура, которая характеризуется набором взаимосвязанных целей и задач; наличием ресурсов для достижения поставленных целей и задач; зависимостью от внешней среды; горизонтальным и вертикальным разделением труда.

2. Успех функционирования территориально-хозяйственных зон определяется не только наличием детально проработанной стратегии их функционирования, но и гибкостью управления зоной на дальнейших этапах ее развития, осуществляемого специальными органами, а также взаимопониманием и налаженной системой взаимодействия между государством и бизнесом. Таким образом, SEZ – это всего лишь инструмент государственного регулирования экономики. Он имеет свою область эффективного применения, свои достоинства и недостатки.

3. В работе предложено в целях повышения эффективности государственного регулирования использовать концепцию анализа заинтересованных кругов - stakeholder analysis. Это позволит преодолеть недостатки существующего подхода к оценке эффективного управления развитием SEZ за счет дифференцированного учета интересов различных взаимодействующих с зоной сторон, от государства до рядового потребителя;

комплексно отслеживать все возможные позитивные и негативные последствия функционирования SEZ, и как результат, сделает возможным накопление достаточного объема информации: экономических, социальных, экологических и прочих показателей, наличие которых является неотъемлемым условием для осуществления качественного управления таким сложным социально-экономическим институтом как территориально-хозяйственное зональное образование.

4. Под эффективностью SEZ автор подразумевает степень соответствия фактического или ожидаемого результата планируемому (прогнозируемому), то есть достижения поставленной цели функционирования территориально-хозяйственного зонального образования. Эффективность функционирования SEZ, то есть рассмотрение ее с позиции внутреннего процесса развития, характеризует степень полученного эффекта от использования тех или иных затрат и ресурсов в краткосрочной (среднесрочной) перспективе. В свою очередь, анализ эффективного развития SEZ, с позиций внешнего процесса, позволяет увидеть результаты и ощутить эффекты в долгосрочной перспективе.

5. Проведенное в работе исследование показало, что до сих пор не существует общепризнанной унифицированной методики, позволяющей объективно оценить эффективность функционирования зональных образований. Синтез научной литературы и ведущих разработок по данной тематике позволил предложить модифицированную методику оценки результативности деятельности SEZ, основанную на методике Крюковой Е.В. В предлагаемой в работе Комплексной методике учитываются следующие параметры: этап жизненного цикла территориально-хозяйственной зоны; планово-прогнозные показатели; темп роста по показателям; взвешивание показателей. При этом, учитываются все параметры при подсчете не сразу общего интегрального показателя, как

предлагается в работе Крюковой Е.В., а предлагается разбивка процесса оценивания эффективности SEZ на два параллельных процесса (блока) с последующим расчетом итогового показателя.

6. Для достижения баланса интересов и в целях гармоничного развития обуславливает необходимость реализации на всех уровнях действенного механизма управления развитием SEZ высокого уровня организационной зрелости.

Создавая SEZ любого типа и обеспечивая ее стабильное функционирование, органам управления необходимо учитывать интересы всех сторон, согласно предлагаемой в работе концепции стейкхолдеров, во избежание разного рода проблем в национальной социально-экономической системе.

На микроуровне обосновывается целесообразность использования комплексной системы управления на основе подхода BSC, которая базируется на измерении результативности. Данная система управления, ориентирована на цели субъектов SEZ и включает в себя все аспекты— от видения общих целей до индивидуальных конкурентных стратегий, а также формулировку и контроль мероприятий с использованием сбалансированных показателей -KPI.

ГЛАВА 3

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ SEZ В ПОЛЬШЕ

3.1. Факторы и предпосылки эффективного развития территориально-хозяйственных зон на территории Польши

Польша – страна с достаточно крупной и относительно растущей быстрыми темпами экономикой, которая обладает значительной емкостью внутреннего рынка. Вердикт международных обозревателей, характеризующих польскую экономику, состоит в высокой ее оценке как безопасной для предпринимательской деятельности и долговременного инвестирования, с низким риском финансового кризиса. В ней созданы широкие возможности для вложения капитала и ведения деятельности на ее территории благодаря модернизации инфраструктурного обеспечения и внедрению инновационных технологий в промышленность. Несмотря на мировой финансовый кризис 2008-2009-х годов, Польша в отличие многих стран-соседей, смогла укрепить свои позиции в Центральной и Восточной Европе. В течении последнего десятилетия польское правительство планомерно улучшает условия для ведения бизнеса, повышая вместе с этим национальную конкурентоспособность.

Стоит отметить, что в различных рейтингах оценки национальной конкурентоспособности экономика Польши уступает большинству стран Евросоюза, хотя в последние годы в ней отмечается положительная динамика соответствующих показателей.

Так, в рейтинге глобальной конкурентоспособности (The Global Competitiveness Index) за 2015-2016-е гг., который представляет общественности Всемирный экономический форум, страна заняла 41-ое

место из 140 стран мира и 18-ое место среди стран Евросоюза. Комплексная оценка рейтинга выводилась путем агрегирования по 12-ти критериям. Самая низкая позиция Польши была оценена по критерию эффективности рынка труда (81-ое место всего рейтинга), далее по инновационности (64-ое место). Самые высокие позиции страны в разрезе критериев масштаба рынка (21-ое место) и уровня образования, а также профессиональной подготовки (31-ое место).

Данные рейтинга Всемирного банка Doing business свидетельствуют о том, что Польша в последние годы демонстрирует тенденцию роста по основным оценочным показателям. Так, в 2015-2016-х гг. она поднялась с 32-го на 25-ое место (в рейтинге за 2013-14 гг. она занимала всего лишь 55-ое место в рейтинге). Самые высокие позиции в рейтинге достигнуты в категориях «Внешнеторговые процедуры» (1-ое место), «Получение кредита» (19-ое место), «Процедура банкротства» (32-ое) и «Регистрация собственности» (41-ое). Самые низкие позиции в рейтинге получила в категориях «Начало предпринимательской деятельности» (85-ое место), «Уплата налогов» (58-ое место) и «Исполнение контрактов» (55-ое место).

Данный рейтинг сравнивает степень, на которую конкретное государство сократило расстояние до так называемой «границы», представляющей собой достигнуты наилучшие результаты. Позитивным является то, что за период с 2010-ый по 2016-ый гг. Польша сумела сократить эту дистанцию на 13,3 пункта, обогнав Чешскую Республику, Румынию, Словакию и Хорватию [146, с. 8].

Стоит отметить, что помимо этого страна входит в число лучших товаропроизводителей на территории Европы и Центральной Азии, а также занимает лидирующие позиции среди новых членов ЕС в Центральной Европе.

Все это позволяет утверждать, что экономика Польши – это одна из наиболее перспективных экономик на европейском континенте. Это одно из тех государств в ЕС, которое смогло противостоять рецессии 2009-го года. Руководством страны предприняты колоссальные усилия в целях максимального привлечения капитала для прогрессивного развития национальной экономики.

Следует также отметить и то, что в Республике Польше сформирован один из самых крупных по объему потребительский рынок, который насчитывает порядка 40 млн человек. Это наибольшая величина показателя среди стран Европейского Союза, что обуславливает интенсивное развитие производственной деятельности на ее территории.

Одним из существенных факторов роста национальной экономики является обеспеченность высококвалифицированной рабочей силой. Заметим, что в стране сформирована эффективно функционирующая образовательная система, которая подготавливает специалистов высокого уровня профессиональной подготовки. Высшей квалификацией подготовки обеспечивают равномерно созданная на территории система из 430-ти высших учебных заведений [66].

В отношении качества польского образования следует отметить, что в рейтинг 800-ти лучших университетов мира QS World University Rankings® 2014/15-х гг. вошли 5 университетов: Варшавский университет – 335-е место в рейтинге, Ягеллонский университет – 371-е место, Варшавский технологический университет – 651-е, Лодзинский университет и университет Николая Коперника – 701-е место [281]. В самом большом международном образовательном рейтинге (ОЭСР) Польша занимает 5-ое место в Европе и 11-ое место в мире, лидируя перед Британией и Соединенными Штатами [261].

Удачное географическое месторасположение страны, в самом центре Европы, делает ее привлекательной для вложения инвестиционных ресурсов в деятельность предприятий, ориентированных как на Западную, так и на Восточную часть континента. Республика Польша в литературе часто упоминается как «сердце Европы» по причине своего геополитического расположения. Благодаря своему этому, она играла и продолжает играть значимую роль в истории Европы. Основные торговые пути, пролегающие через ее территорию, соединяют север и юг, восток и запад Европы [217].

Польша входит в состав ЕС с 2004-го года. С того момента ее граница на востоке стала восточным рубежом стран европейского содружества. Самая длинная по величине граница страны вдоль ЕС составляет 1163 км. Если сравнивать размеры, то Республика Польша занимает 9-ое место среди всех стран Европы и 6-е место среди стран ЕС. Ее общая площадь составляет 312679 км². На западе она граничит с Германией, а на Юге – с Чешской Республикой и Словакией, на востоке – с Украиной и Беларусью, а на северо-востоке – с Литвой и Калининградской областью Российской Федерации.

Следует отметить и еще один позитивный фактор для иностранных инвесторов – это низкие по сравнению с другими европейскими странами затраты на оплату труда.

Численность населения Польши (по состоянию на 2017-й год) составляет 38,634 млн. человек, плотность населения составляет 123 человек на квадратный километр. По этому показателю она занимает 7-ое место среди стран Европы и 6-ое место по численности населения в странах ЕС. Хотя в общем наблюдается снижение природного прироста населения, но вместе с этим польская нация обладает одним из самых молодых трудоспособным населением в Европе, которое насчитывает 17,64 млн. человек. Распределение рабочей силы по секторам экономики выглядит

следующим образом: в сельском хозяйстве занято – 11,5% трудоспособного населения; в промышленности – 30,4%, а в сфере услуг занято – 58,1%.

Примечательно, что больше 60% поляков проживают в городах и населенных пунктах городского типа. Этнически Польша является одной из самых однородных по составу населения стран в Европе, 98% составляют этнические поляки.

Не менее важным является то, что Польша входит в группу стран с самым высоким уровнем социального развития и занимает лидирующие позиции среди стран Центральной Европы с точки зрения уровня оптимизма населения. По данным социального опроса, поляки дают оценку выше среднего показателю уровня удовлетворенности жизнью [146, с. 7].

Польша является членом Европейского союза с 1-го мая 2004г. Финансовая помощь со стороны Евросоюза является крайне значимым фактором социально-экономического ее развития. Финансирование поступает в разрезе двух основных направлений: в рамках политики сплочения и в рамках единой сельскохозяйственной политики ЕС.

С 2014-го по 2020-й год запланировано реализовать шесть национальных программ политики сплочения ЕС: «Инфраструктура и окружающая среда», «Интеллектуальное развитие», «Цифровая Польша», «Знание, Образование, Развитие», «Развитие Восточной Польши», «Техническая поддержка».

В целом в рамках политики сплочения ЕС в 2014-2020-х гг. Польша планирует получение финансирования в размере 82,5 млрд евро. Из этой суммы 76,9 млрд евро должно быть направлено на оперативные (краткосрочные – прим. авт.) программы развития, в том числе 45,6 млрд евро – на общенациональные. Распределение по отдельным программам национального развития представлено в табл. 3.1.

Таблица 3.1.

Распределение финансовых средств политики сплочения ЕС по национальным программам развития Польши в рамках финансового периода 2014-2020 гг., млн. евро*

| <i>Наименование программы</i> | <i>Финансирование, млрд евро</i> |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Инфраструктура и окружающая среда | 27,41 |
| Интеллектуальное развитие | 8,61 |
| Знание, Образование, Развитие | 4,69 |
| Цифровая экономика | 2,17 |
| Развитие Восточной Польши | 2,0 |
| Техническая поддержка | 0,7 |
| ИТОГО | 45,58 |

* Источник: Министерство инфраструктуры и развития РП

Примечательно, что в рамках финансового указанного периода на уровне воеводств будет распределено 31,3 млрд евро, то есть почти 40% выделенных средств на политику сплочения ЕС для Польши. Для сравнения, за пять лет до этого, с 2007-го по 2013-й год профинансировано было около 25% всей суммы.

Следует отметить ключевые преимущества (социальные и экономические выгоды – прим. авт.), полученные национальной экономикой после присоединения ее к ЕС:

- доступ к более чем 460-миллионному рынку европейских потребителей;
- возможность получения помощи европейских фондов структурного развития;
- возможность развития инфраструктуры;
- гармонизация польского законодательства с законодательной базой ЕС.

Гармонизация законодательства Польши с европейским, а также доступ к фондам структурного развития ЕС помогли существенно повысить привлекательность ее экономики для иностранных инвесторов. Вполне логично, что в настоящее время страны Европейского Союза ключевыми ее

торговыми партнерами. После 13-ти лет развития в составе союза, Польша утвердилась в качестве мощного политического игрока, завоевав сильную политико-экономическую репутацию с прогнозируемой и ответственной позицией.

Подтверждением этого является информация доклада ЮНКТАД про рейтинг наиболее благоприятной для прямого иностранного инвестирования экономики стран мира. Так, за период с 2014-го по 2016-й год, Польша занимает 13-ое место среди мировых государств и 4-ое место в европейском рейтинге. Данные подтверждают о положительной динамике (подъем на одну позицию – прим. авт.) по сравнению с предыдущим отчетом 2013-го года. Заметим, что в выше перечисленном докладе среди государств-членов ЕС в топ-20 вошли следующие страны: Германия (6-е место, Великобритания (7-е место) и Франция (12-е место).

Польша завоевала авторитет и статус надежного партнера в сфере международного бизнеса. Исключительные условия и инвестиционные возможности привлекают владельцев капитала из стран европейского континента, а также из США и Азии. Растущий интерес иностранных инвесторов ярко прослеживается в реализации ряда проектов, поддерживаемых в настоящее время польским агентством информации и иностранных инвестиций. Согласно докладу агентства об оценке инвестиционного климата в Польше по состоянию на 01.01.2016-й г., наиболее высоко ценимыми качествами в общей оценке отмечены были экономическая стабильность, размер рынка и наличие надежных поставщиков.

Следующим по значимости была названа политическая стабильность. Количество и характер международных проектов, связанных с прямым иностранным инвестированием в польскую экономику подтверждают, что инвесторы успешно достигают поставленных целей в стране с широким

спектром сфер экономической деятельности. В течение последних лет в Польше увеличивается тенденция вложений в высокотехнологическую деятельность, связанную с электроникой, аутсорсингом бизнес процессов, исследованием и разработкой, бытовой техникой, оборудованием и информационным сектором.

Следует отметить, что национальная экономика является особо восприимчивой к секторам, развивающимся в сфере инноваций и высоких технологий, в которых Польша уже имеет хорошие шансы для достижения долгосрочного успеха на международной арене [164].

Среди дично развивающихся секторов национальной экономики, есть те, которые имеют давнюю историю развития в Польше. К таким, например, относят авиационный сектор, а также секторы, которые требуют квалифицированного персонала, такие как аутсорсинг бизнес процессов, отрасли с хорошо развитой сетью поставщиков, таких как автомобильная промышленность и тех, которые имеют значительный неиспользованный потенциал развития, к примеру, сектор возобновляемых источников энергии.

Как полноправный член НАТО и Европейского Союза, Республика Польша характеризуется высоким уровнем политической стабильности и надежности с соблюдением принципов свободной торговли.

Так, экономический рост в 2014-ом году составил 3,3%, в то время как средний показатель в европейских странах равнялся 1,4%. Прогнозируется рост польского ВВП на уровне 2,5% в 2015г. до 3,5% в 2018г. (табл. 3.2.).

Таблица 3.1.

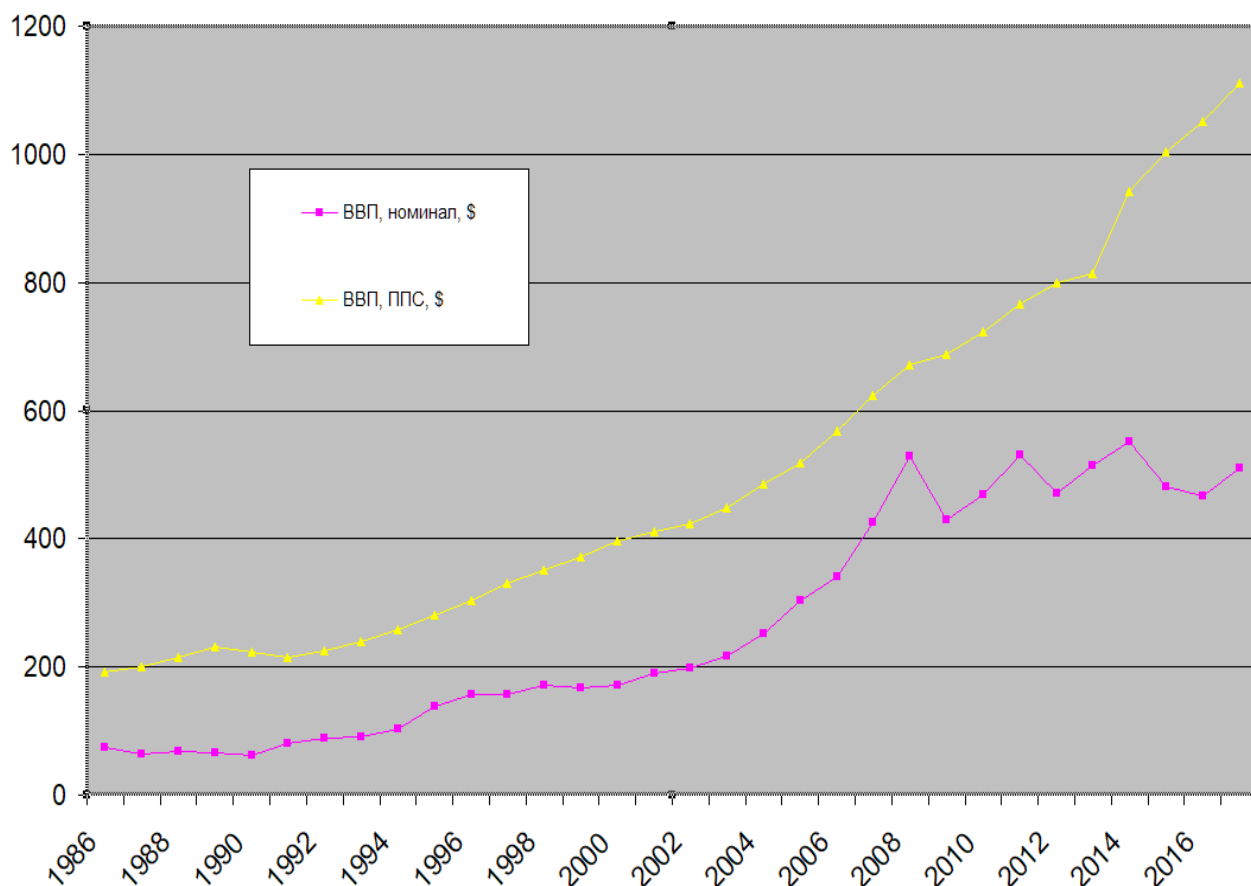
Основные макроэкономические показатели Польши, 2013-2017гг.

| <i>Показатели</i> | <i>Года</i> | | | | |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | <i>2013</i> | <i>2014</i> | <i>2015</i> | <i>2016</i> | <i>2017</i> |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| Рост ВВП (в % по сравнению с прошлым годом) | 1,3 | 3,3 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| Инфляция (в % по сравнению с прошлым годом) | 0,8 | 1,1 | 2,5 | 1,4 | 1,9 |
| Безработица, % | 10,3 | 9,0 | 7,6 | 7,2 | 6,8 |
| Баланс госбюджета (% ВВП) | -4,0 | -3,3 | -2,8 | -2,8 | -2,8 |
| Общая сумма госдолга (% ВВП) | 55,9 | 50,4 | 51,4 | 52,4 | 53,5 |

По оценке Международного валютного фонда (IMF, April 2016) в 2015-том году Польша по показателю валового национального продукта (474,9 млрд долл. США) занимала 23-е место в мире, а в его пересчете по паритету покупательной способности (1005,5 млрд долл. США) – 24-е место.

Среднедушевой показатель ВВП в пересчете по паритету покупательной способности (ППС) в Польше составил 26455 долл. США.



**Рис. 3.1. Дика ВВП Польши 1986-2017 гг.
(номинал и ППС) [94]**

В Евросоюзе по размеру своего ВВП (в пересчете по ППС – прим. авт.) Польша занимает 6-ое место (3,1% общего ВВП ЕС). Ее среднедушевой показатель ВВП в пересчете по ППС в 2014-го года составлял 68% от среднего по ЕС уровня.

По данным Всемирного банка (World Development Indicators, 2016) в 2014-том году по показателю валового национального дохода (520,1 млрд долл. США) польская экономика занимала 27-е место в мире, а в его пересчете по паритету покупательной способности (928,4 млрд долл.) – 22-ое место.

Внешний спрос в динамике ВВП Польши играет меньшую роль по сравнению с соседними странами Центрально-Восточной Европы и в целом со странами ЕС. Польша отличается относительно небольшой зависимостью от колебаний мирового рынка. Так, экспортная квота Польши (соотношение экспорта товаров к ВВП страны – прим. авт.) имеет динамику роста. В 2015-том году этот показатель равнялся 48,4% (а в 2010-том году – 40,2%), что является одним из самых низких показателей в ЕС. Вместе с этим, влияние конъюнктуры главных европейских рынков на национальный экономический рост весьма заметен.

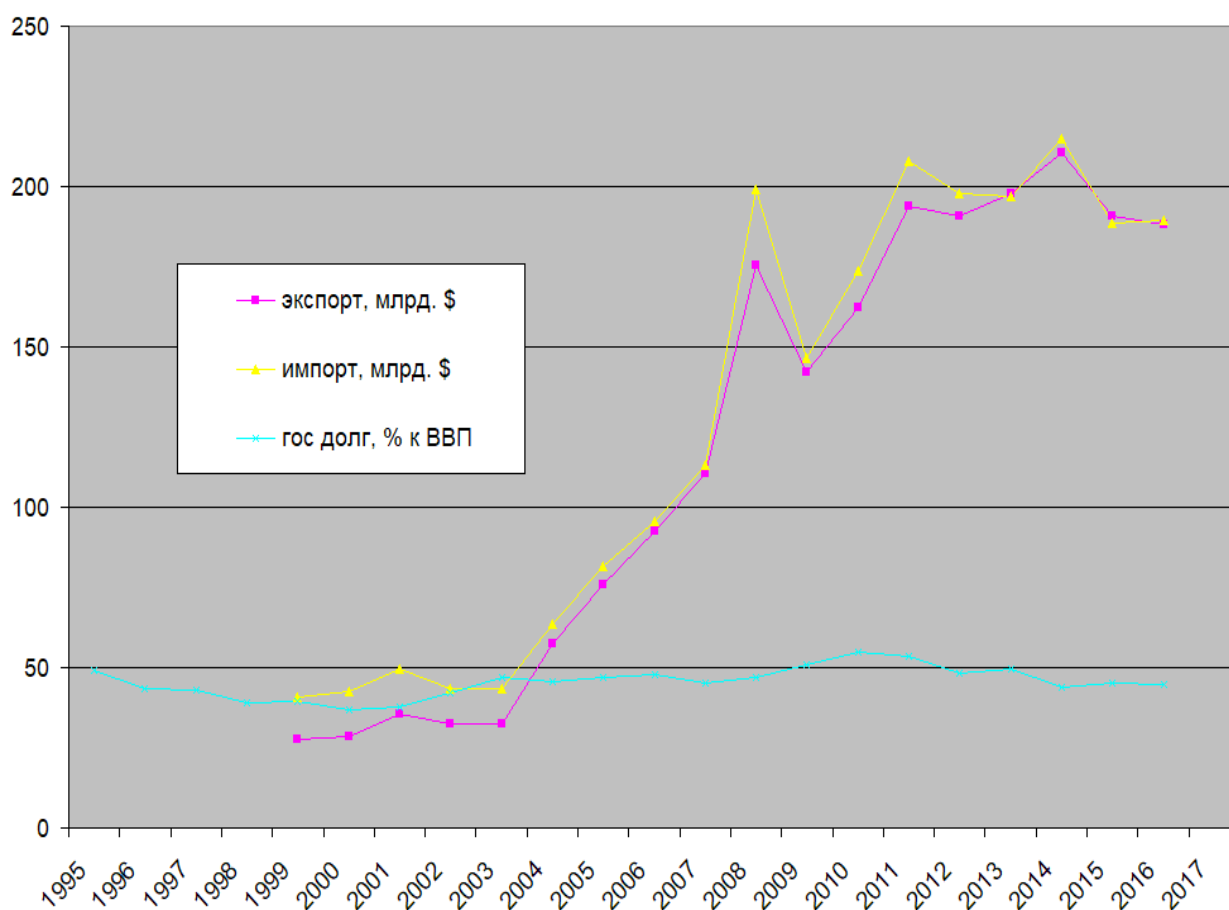


Рис. 3.2. Динамика экспорта, импорта и госдолга (%) Польши, 1995-2017-х гг. [94]

Польша по объему экспорта товаров в 2014-том году занимала 26-ое место в мире. Среди крупнейших импортных рынков мира она находилась на 25-том месте. В 2016-том году, по показателю экспорта услуг Республика Польша занимала 29-ое место в мире, а по показателю импорта – 31-ое место (World Trade Organization, International Trade Statistics, 2016) [146,с. 9].

Польша в последние годы завоевывает лидерство по показателю темпов роста ВВП среди европейских стран, является передовой по инвестиционной привлекательности среди стран мира. В рейтинге привлекательности польская экономика смогла обойти экономику КНР и экономику Турции. Ключевая роль в этих достижениях принадлежит Правительству Польши, которое приложило немало усилий для привлечения прямых иностранных инвестиций в национальную экономическую систему.

В стране за последние два года было привлечено более двух тысяч иностранных компаний в сферу производственной деятельности. Отметим, что Республика Польша занимает почетное третье место в Европе по количеству созданных рабочих мест на ее территории. Портфель Польского Агентства информации и инвестиций охватывает 156 проектов на сумму более чем 3 миллиарда долларов США [148].

Следует особо подчеркнуть и тот факт, что одной из ключевых причин такой инвестиционной привлекательности Польши стало создание на ее территории SEZ.

Успешно функционирующие территориально-хозяйственные зональные образования на протяжении длительного периода времени и эффективная деятельность Агентства информации и инвестиций продолжают играть роль мотивирующего фактора по привлечению инвестиционного капитала в национальное экономическое пространство.

3.2. Аналитическое исследование развития территориально-хозяйственных зон в Польше

Республика Польша уверенно идет по пути рыночных и демократических преобразований уже около трех десятилетий назад, когда в начале 90-х годов была внедрена в жизнь жесткая программа реформ или, так называемая, шоковая терапия Л.Бальцеровича. Отметим, что не смотря на довольно радикальный характер польских реформ, они быстро сработали и первые существенные результаты были уже видны и ощутимы через первые 2-3 года. В связи с этим, парламент с целью ускорения процессов реструктуризации экономики регионов и реновации национальной экономической системы принял акт о создании SEZ.

По словам М.А. Смирнова [190, с. 83] «...польские территориально-хозяйственные зональные образования занимают верхние позиции в обнародованных данных международных рейтингов, поэтому анализ эволюции и места в государственной политике SEZ представляет огромный научный и практический интерес».

Следует отметить, что SEZ в Польше играет роль основного инструмента государственной политики развития регионов (воеводств- прим. авт.). Правительство прежде всего преследует цель активизации хозяйственной жизни в депрессивных регионах с высоким уровнем безработицы.

Начало в развитии территориально-хозяйственных зон было положено Таможенным актом, который был принят в декабре 1989-го года. В этом нормативном документе был определен порядок функционирования свободных таможенных зон (СТЗ).

Согласно основных его положений, СТЗ интерпретируются как определенные и незаселенные части территориального польского

пространства, где иностранные и национальные субъекты предпринимательской деятельности могут осуществлять операции, связанные с бизнесом, однако, исключение составляют операции розничной торговли.

Вместе с этим, осуществление розничной торговли не запрещается в SEZ, которая организована в аэропортах, а также в морских и речных гаванях. Товары, привезенные на территорию водных и воздушных портов, были освобождены от необходимости получения разрешений, различных квот и пошлин. А ведение предпринимательской деятельности в пространстве таможенных зон, идентифицируется как оффшорные операции. В данном случае, на территории СТЗ распространяется налоговое законодательство страны.

К ключевым задачам в создании таких СТЗ на территории Польши относятся:

- мотивация развития экспорта;
- привлечение в национальную экономику иностранного капитала и инновационных технологий;
- создание новых рабочих мест и сокращение уровня безработицы в стране;
- стимулирование производства продукции европейского качества;
- укомплектование товаров посредством доработки и доведения до товарного вида, сортировки, упаковки, расфасовки т.д.

Декретом Совета Министров Республики Польша от 24.06.1993г. были введены также дополнительные таможенные льготы в части ведения операций торговли между СТР и остальной частью таможенной территории страны.

Согласно положений указанного документа, субъекты предпринимательской деятельности, которые функционируют внутри

свободных таможенных зон, а также занимаются обработкой и доведением до товарного вида экспортно ориентированной продукции, имеют право на дополнительные льготы и преференции. В частности, речь идет об:

- сокращении таможенного налога на 75%, если товарная продукция в СТР произведена, доработана или упакована;

- ликвидация обязательств в отношении необходимости иметь гарантии по оплате таможенных пошлин и налогов за ввозимые на территорию СТР товары;

- предоставление налогового льготного режима сроком на 3 года для товарной продукции, которые произведены в СТЗ, при том условии, что 40% стоимости их производства создается внутри национального таможенного пространства.

Необходимо отметить, что в системе экономик Польши, помимо СТЗ, существуют и другие разновидности анклавных структур - SEZ. При разработке программы этого типа зональных образований Республика Польша в основу заимствовала опыт уже имеющихся 3-х основных моделей:

1. Немецкая модель – в основе которой, среднее предприятие, как правило, семейное, функционирующее в рыночных нишах, которое поддерживается долгосрочной кредитной программой на основе гарантий стабильного национального законодательства.

2. Модель США – в основе которой создание новых фирм (компаний), которые нацелены на производство инновационной продукции (товаров, работ, услуг), используют самый высокий технологический уровень в производственном процессе и научные достижения.

3. Модель Северной Италии – в основе которой соединены решение проблем реструктуризации с вопросами снижения уровня безработицы.

Опыт в развитии национальных SEZ преимущественно базируется на итальянской модели.

Зарубежные инвесторы проявляют интерес к польским SEZ, так как положительно оценивают возможности использования ее территории в качестве платформы для диверсификации произведенных товаров на весь восточный рынок.

Результаты исследования основных иностранных инвесторов польских SEZ указывают на преимущественное их деление на 2 категории:

- крупные международные компании – главной мотивацией инвестирования и организации деятельности в SEZ является стремление получения новых рынков сбыта произведенной продукции (товаров, работ, услуг);

- средние субъекты предпринимательской деятельности – это, в основном, фирмы и компании, которые нацелены на получение максимальной прибыли в кратчайшие сроки. Именно эти цели обуславливают место дислокации их деятельности. Они инвестируют и организуют производственную деятельность там, где имеются налоговые льготы и дешевая рабочая сила.

Образцом для создания национальных территориально-хозяйственных зон послужили европейские модели зональных образований. Однако, к 1994-му году, на момент принятия польского закона об свободных (специальных) экономических зонах его нормы были в значительной мере неактуальными из-за смены курса ЕС в этих вопросах.

Еврокомиссия начала политику борьбы против предоставления региональных и индивидуальных льгот, которые тормозили развитие нормальной конкуренции. Итогом переговоров с ЕС стало вынужденное уменьшение польским парламентом пакета льгот для хозяйствующих субъектов, которые функционировали в территориально-хозяйственных зональных образованиях. В результате этого, был принят закон от 16.11.2000г. об изменении действующего закона про SEZ.

Первой SEZ Польши была «Евро-Парк Мелец», 1995-го года создания в городе Мелец. Мотивом послужил крах местного авиационного гиганта. Целями создания данной территориально-хозяйственной зоны были: привлечение в регион прямых инвестиций национальных и зарубежных инвесторов, создание новых рабочих мест, реализация новых проектов, мотивация предпринимательской активности в благоприятной деловой среде. В свою очередь, инвесторам были предложены 3 альтернативные варианта (на выбор – прим. авт.) вложения капитала:

— greenfield — земли, выделяемые в целях промышленного развития под новые проекты «с нуля»;

— brownfield — предоставление возможности инвестирования в инфраструктуру и/или в свободные помещения на месте заброшенных объектов (либо законсервированных – прим. авт.) на промышленных территориях;

— build-to-suit — строительство нового объекта согласно требованиям инвестора с учетом особенностей ведения его бизнеса на территории SEZ.

На сегодняшний день данная SEZ является одним из лидеров среди других территориально-хозяйственных зональных образований Польши. Так, «Евро-Парк Мелец» в числе первых по количеству аэрокосмических проектов. На ее территории успешно развиваются автомобильная промышленность, пищевая промышленность, IT, фармацевтика, деревообработка, а также производство пластмассовых изделий и мебели.

Наибольший объем инвестиций был вложенный такими инвесторами, как: Sikorsky, Hamilton Sundstrand, Husqvarna, Goodrich, MTU, Remog, Kronospan Group, BRW, BorgWarner Systems, Kirchhoff, CORMAY SA и др. По состоянию на 01.01.2017-го года объем общих инвестиционных вложений в SEZ превысил 2,3 миллиардов долларов США, количество созданных новых рабочих мест превысило 30,2 тысяч.

Согласно нормам закона, территориально-хозяйственным зональным образованием (SEZ) считается специально отведенная территория с созданным специально для этого инфраструктурным обеспечением, в которой хозяйственная деятельность ведется на льготных условиях с освобождением от уплаты подоходного налога с юридических лиц.

Для получения статуса резидента SEZ, инвестор должен получить специальное разрешение, выдаваемое органом управления территориально-хозяйственного зонального образования.

Для получения этого разрешения он должен предоставить развернутую характеристику предполагаемых инвестиционных вложений, а также предоставляет прогнозные данные предполагаемого уровня занятости в SEZ, организационный план инвестирования с четко прописанными сроками выполнения всех своих обязательств. Как правило, срок действия выданного специального разрешения инвестору распространяется до конца срока существования территориально-хозяйственной зоны.

Куратором (управляющим высшим органом – прим. авт.) программы развития SEZ в Республике Польше выступает Министерство экономического развития.

На момент создания первых территориально-хозяйственных зон задачами первоочередной важности министерства были привлечение максимально возможного объема иностранного инвестиционного капитала и, вместе с этим, «имплантация» инновационных технологий в польскую экономику, модернизация национальной промышленности, интеграция в глобальную производственную систему (прежде всего европейскую), а также активизация национального экспорта. Формальные рамки процесса создания SEZ определялись требованиями ВТО.

Согласно этим требованиям, внедрение специального зонального режима деятельности допускалось лишь в наиболее депрессивных регионах

(воеводствах – прим. авт.) страны. Следует отметить и о достаточно формальном отношении к этому требованию на практике создания польских территориально-хозяйственных зон. Вместе с этим, решения о выделении территорий под такие зональные образования носили административно-политический характер [243].

В настоящее время в экономическом пространстве Республики Польша функционируют 14 территориально-хозяйственных зональных образований, в составе большинства из которых выделены еще свои отдельные подзоны.

Территориальная площадь действующих SEZ составляет около 18,8 тысяч гектаров. При этом, согласно действующему законодательству, лимит занимаемой всеми зо площади в стране, установлен в 20 тысяч гектаров.

Отметим, что созданные SEZ не являются статичными: в течение последнего десятилетия, занимаемая ими территория выросла втрое (на 1994-й г. она составляла 6,5 тысячи гектаров – прим. авт.) и постоянно увеличивается, поскольку открываются новые площадки для инвестиций (табл. 3.3.).

Таблица 3.3.

Основные параметры SEZ В Польше

| <i>№</i> | <i>SEZ</i> | <i>Год основания</i> | <i>Количество областей</i> | <i>Регион Польши</i> | <i>Площадь, га</i> | <i>Инвестиции, млрд зл.</i> | <i>Количество выданных разрешений</i> | <i>Количество работников</i> |
|----------|-----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| - | Польша | С 1995 | - | - | 18792 | 113,79 | 2668 | 290094 |
| 1. | Pomorska | 2001 | 4 | Север | 2040 | 10,6 | 121 | 19600 |
| 2. | Slupska | 1997 | 3 | Север | 910 | 2 | 85 | 4000 |
| 3. | Kostrzyn-Slubice | 1997 | 3 | Северо-запад | 1868 | 6,33 | 296 | 31000 |
| 4. | Warmia-Mazury | 1997 | 2 | Северо-запад | 1057 | 4 | 122 | 9419 |
| 5. | Suwalki | 1996 | 3 | Северо-восток | 635 | 2,4 | 90 | 7658 |
| 6. | Legnica | 1997 | 1 | Северо-запад | 1700 | 7,33 | 140 | 12011 |
| 7. | Kamienna Gora | 1997 | 2 | Юго-запад | 373 | 2,2 | 43 | 7083 |
| 8. | Walbrzych INVEST PARK | 1997 | 4 | Юго-запад | 2920 | 21,7 | 188 | 44300 |
| 9. | Lodz | 1997 | 3 | Центр | 1339 | 13 | 286 | 33000 |
| 10. | Katowice | 1996 | 3 | Юг | 1200 | 22 | 275 | 57000 |
| 11. | Krakow – Technology Park | 1997 | 2 | Юг | 866 | 4 | 219 | 21408 |
| 12. | Mielec | 1995 | 4 | разные | 1496 | 8,1 | 330 | 17077 |
| 13. | Tarnobrzeg WISLOSAN | 1997 | 6 | разные | 1743 | 7,95 | 307 | 19411 |
| 14. | Starachowice | 1997 | 5 | Восход/центр | 645 | 2,18 | 166 | 7127 |

Особые экономические зоны в Польше



Рис. 3.3. Географическое месторасположение территориально-хозяйственных зон в Польше

Анализ данных таблицы наглядно демонстрирует, что преимущественное большинство всех территориально-хозяйственных зональных образований было создано в первые годы после принятия соответствующего закона в Польше. Уже первое такое зональное образование было создано на следующий год введения закона в действие. Через год было основано две SEZ, а через 3 года — прибавилось десять зон к общему их количеству. Зональные образования практически равномерно распределены по всему экономическому пространству страны (рис. 3.3.).

SEZ в Польше охватывают, как правило, от двух до четырех регионов (воеводств – прим. авт.), что обеспечивает эффективную координацию и сотрудничество между регио и предотвращает концентрацию вложенных инвестиций на одной территории. Некоторые воеводства, площадь которых занята одной SEZ, даже не граничат друг с другом.

По состоянию на начало 2016-го года зональными образованиями Польши было привлечено приблизительно 34 млрд долл. США (по усредненному курсу 1995—2015-х годов). За период последних двух десятилетий было выдано почти 2700 разрешений на инвестирование и около 300 тысяч людей было трудоустроено в территориально-хозяйственных зонах.

Следует отметить и тот факт, что в развитии разных форм польских SEZ зарекомендовали себя технопарки как зональные образования с высокой эффективностью. Они являются наиболее прогрессивной их формой, а также играют роль «точек роста» в развитии национальной экономической системы.

На карте показаны штаб-квартиры всех 14-ти польских SEZ. В состав каждой территориально-хозяйственной зоны входит определенное количество подзон. Общее представление об их количестве можно получить из данных рисунка 3.4.

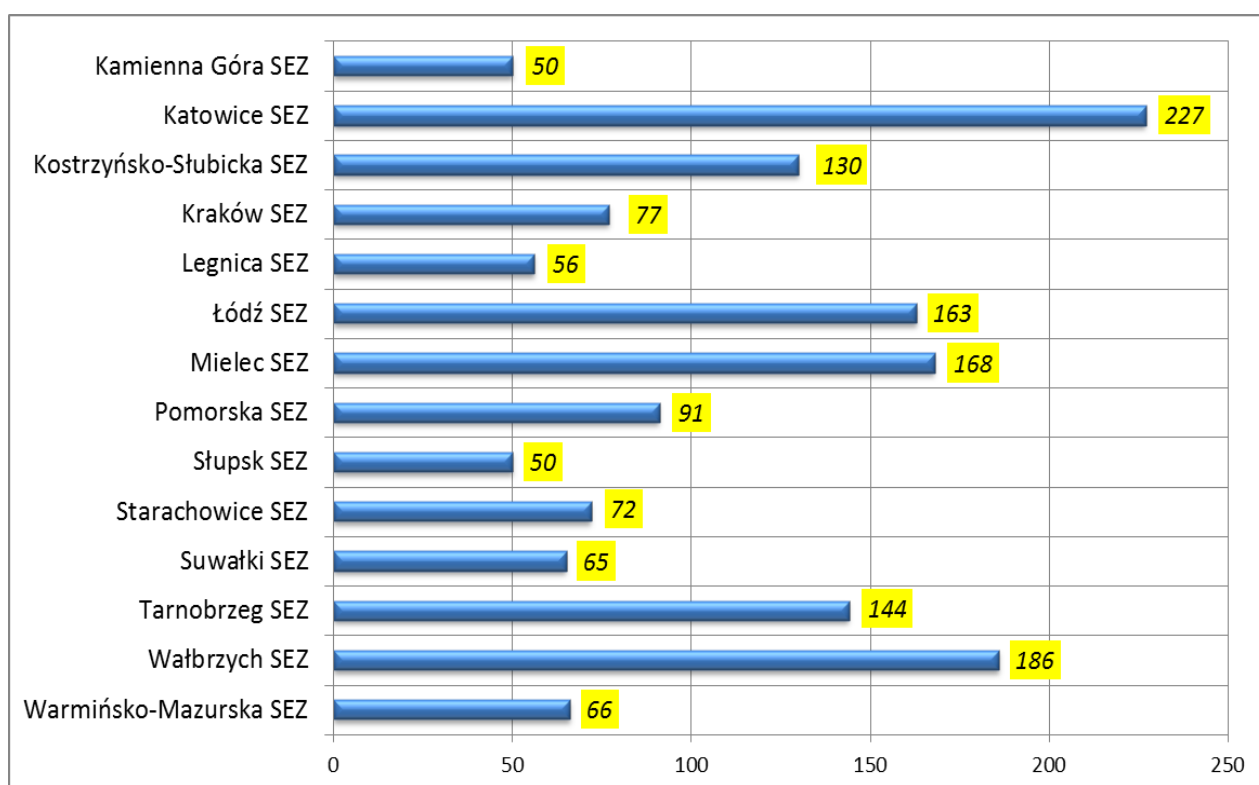


Рис. 3.4. Количество зарегистрированных подзон в SEZ в Польше

Анализируя в общем количественный состав зарегистрированных подзон, можем выделить безусловных лидеров-SEZ. Так, наибольшее количество – 227 подзон имеет Катовицкая территориально-хозяйственная зона. Аутсайдером по показателю является Валбжихский Инвестиционный Парк, в его состав входит 186 подзон. Замыкает тройку лидеров Евро-парк Мелец, его структура состоит из 168 функционирующих подзон.

Более детальный анализ ранжирования польских территориально-хозяйственных зон по количеству, входящих в нее областей представлен на рис. 3.5.

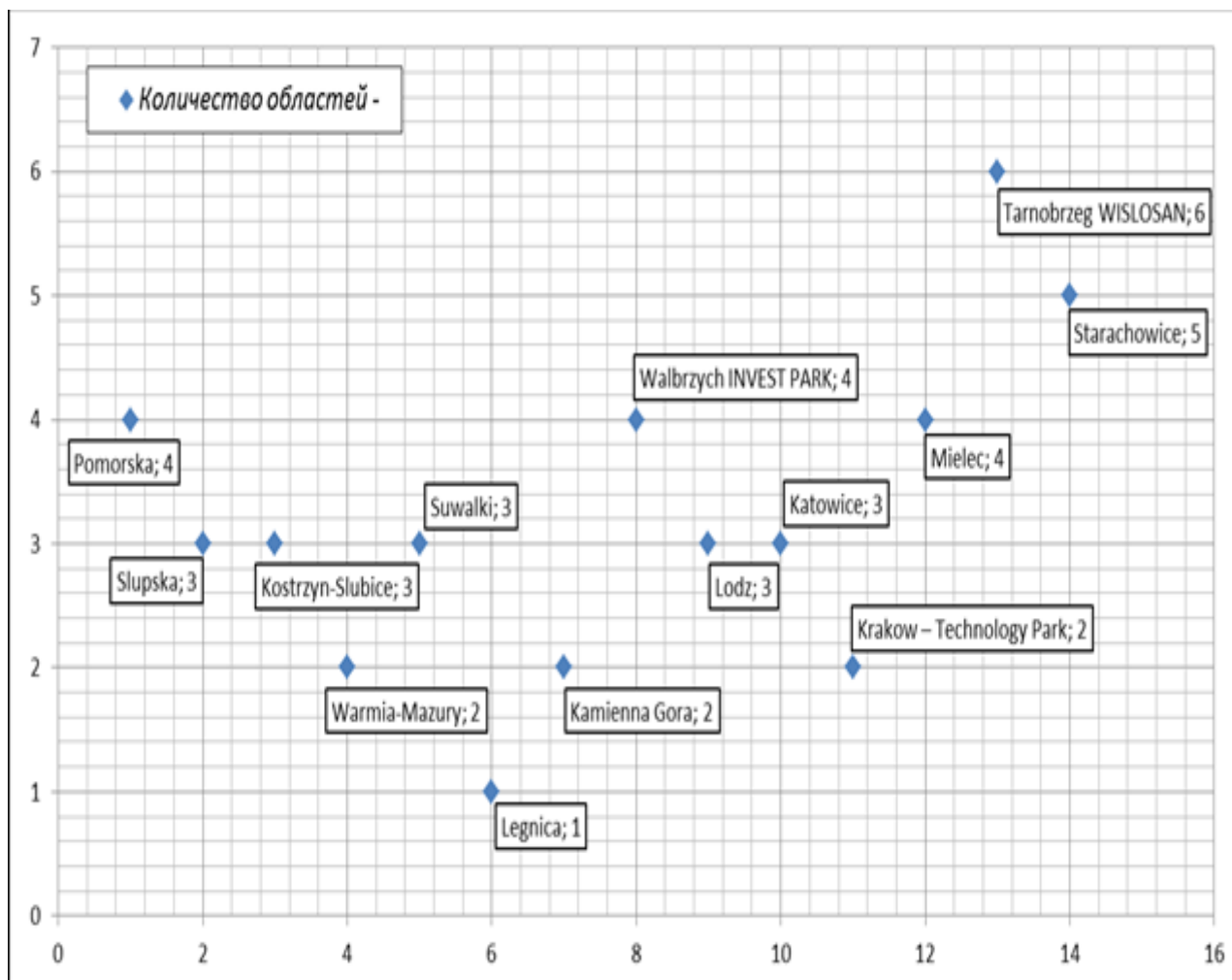


Рис. 3.5. Количество областей, входящих в польские SEZ

Как видно из представленных данных инфографики, наибольшее количество областей в территориально-хозяйственной зоне Тарнобжега, в ее состав входят 6 областей, хотя при этом она не является лидером по занимаемой площади среди всех SEZ в Польше. Наименьшее количество – 1 область в Легницкой территориально-хозяйственной зоне.

Наглядное представление о размере занимаемом территориальном пространстве каждой из совокупности польских зональных образований представлена на рис. 3.6.

Углубленный анализ занимаемой территории SEZ позволяет сделать вывод о том, что безусловным лидером по площади является Валбжихская территориально-хозяйственная зона «Invest Park», которая была основана 15-го апреля 1997г. и будет работать до 31-го декабря 2020г.

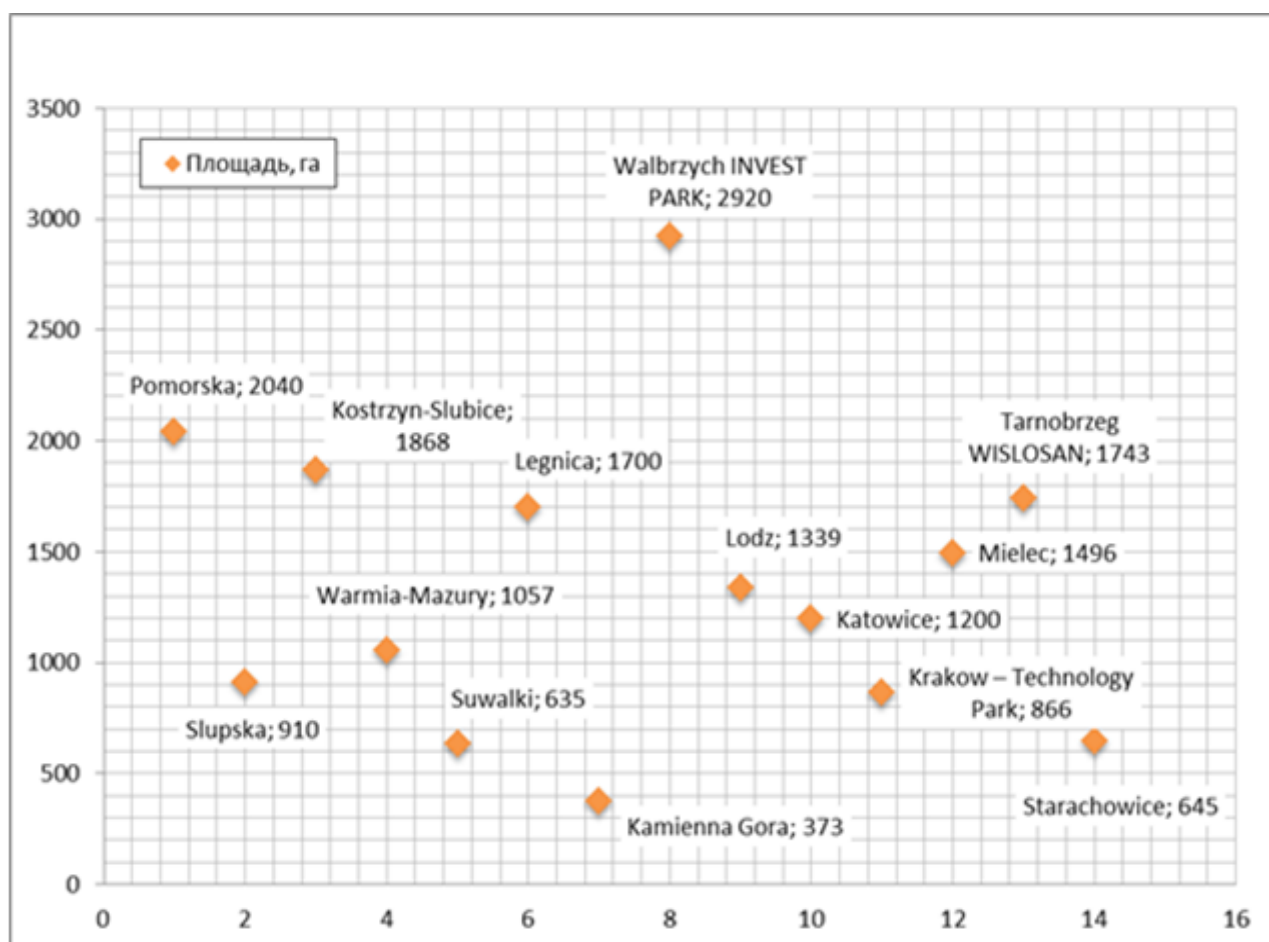


Рис. 3.6. Размер занимаемой площади польскими SEZ, га

В ее структуру входят 41-а подзона в четырех воеводствах. В Валбжихской SEZ осуществляют свою хозяйственную деятельность 151 компания, трудоустроено около 45 тысяч человек Эта территориально-хозяйственная зона по версии fDi Magazine [147, с. 9] занимает 4-ое место в Европе. На Валбжихский INVEST PARK приходится 15,5% всей территории, занимаемой всеми польскими зональными образованиями.

Наименьший удельный вес в территориальной структуре приходится на Каменногурскую SEZ. Около 2% всей площади зон или 373 га выделено для ее функционирования. Вместе с этим следует признать, что данная территориально-хозяйственная зона не занимает последние ряды списка SEZ по основным показателям экономической эффективности деятельности.

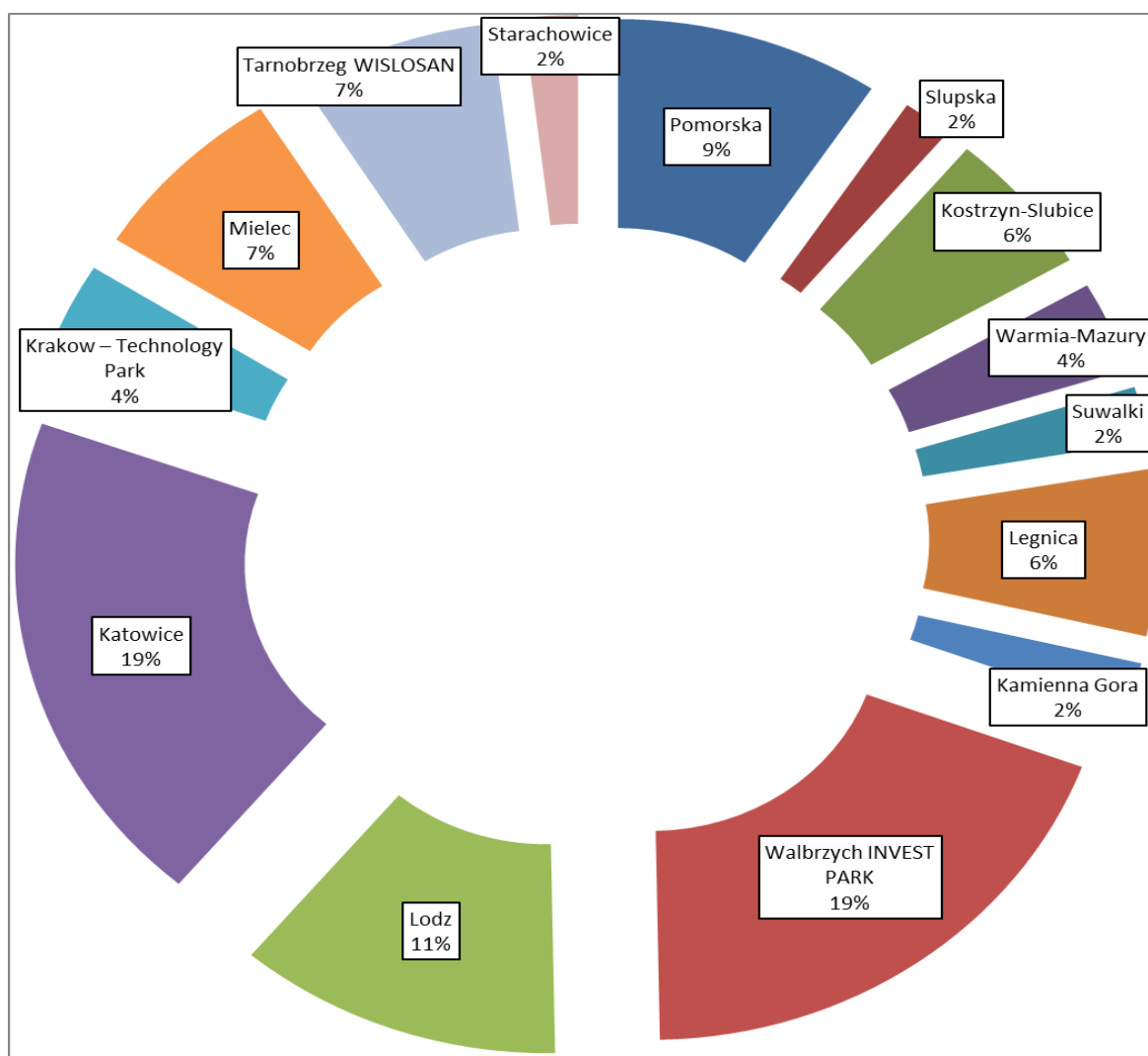


Рис. 3.7. Вложенные инвестиции в деятельность SEZ в Польше, %

В диаграмме 3.7. представлена структура вложенного инвестиционного капитала в деятельность польских зональных образований. Как видим, наибольшее количество инвестиционных ресурсов было получено Валбжихской и Катовицкой SEZ – по 19% общего объема. Вместе с этим,

стоит заметить, что по количеству выданных разрешений и количеству трудоустроенных работников Катовицкая территориально-хозяйственная зона значительно превосходит по указанным показателям Валбжихский INVEST PARK (на 98 и 12700 ед. соответственно).

Наименьшими реципиентами инвестиционного капитала являются четыре SEZ из 14-ти: Каменногурская, Сувальская, Слупская и Стараховицкая. В их деятельность в общей сложности вложено 8% всех инвестиционных ресурсов, приблизительно по 2% в каждую или 2,2, 2,4, 2,0 и 2,18 млрд злотых соответственно.

На рисунке 3.8. подана детальная аналитическая характеристика накопленного инвестиционного капитала в зональных образованиях Польши.

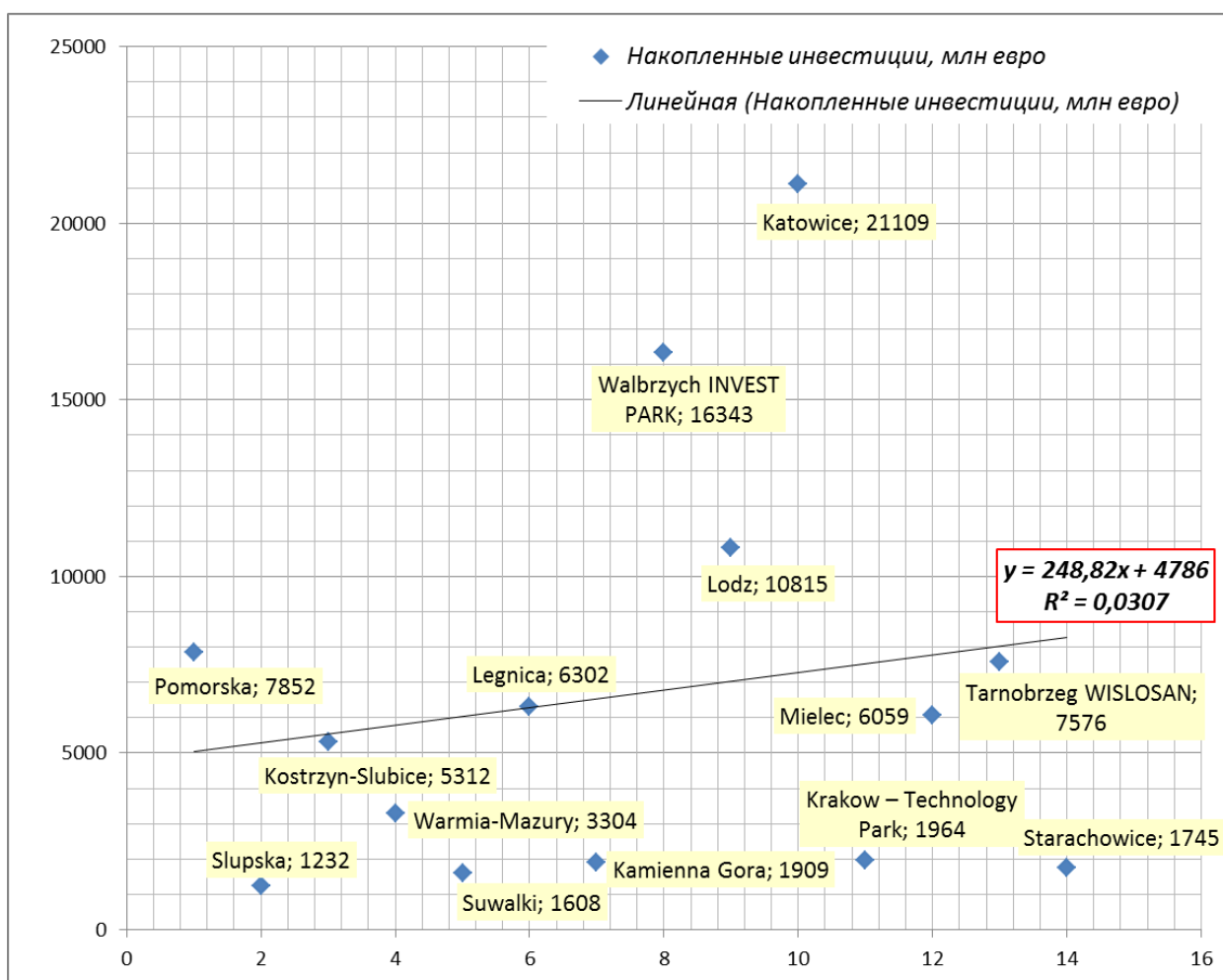


Рис. 3.8. Анализ разброса показателя «количество накопленного капитала» в зональных образованиях Польши, млн евро

Представленные данные рис. 3.8. демонстрируют, что 5 из 14-ти SEZ (35% общего количества) накопили приблизительно одинаковую сумму инвестиционного капитала. Средний размер анализируемого показателя составляет 6652 миллионов евро. Наибольший размах дисперсии показателя в меньшую сторону – с показателем Слупской SEZ, что составляет 5420 млн евро), в большую сторону – с Катовицкой SEZ, дисперсия показателя – 14457 млн евро.

Далее, предлагаем детальный анализ объема созданного акционерного капитала, зарегистрированного резидентами SEZ (рис. 3.9.). Так, общая сумма акционерного капитала зональных образований в Польше составляет 10781 миллионов евро.

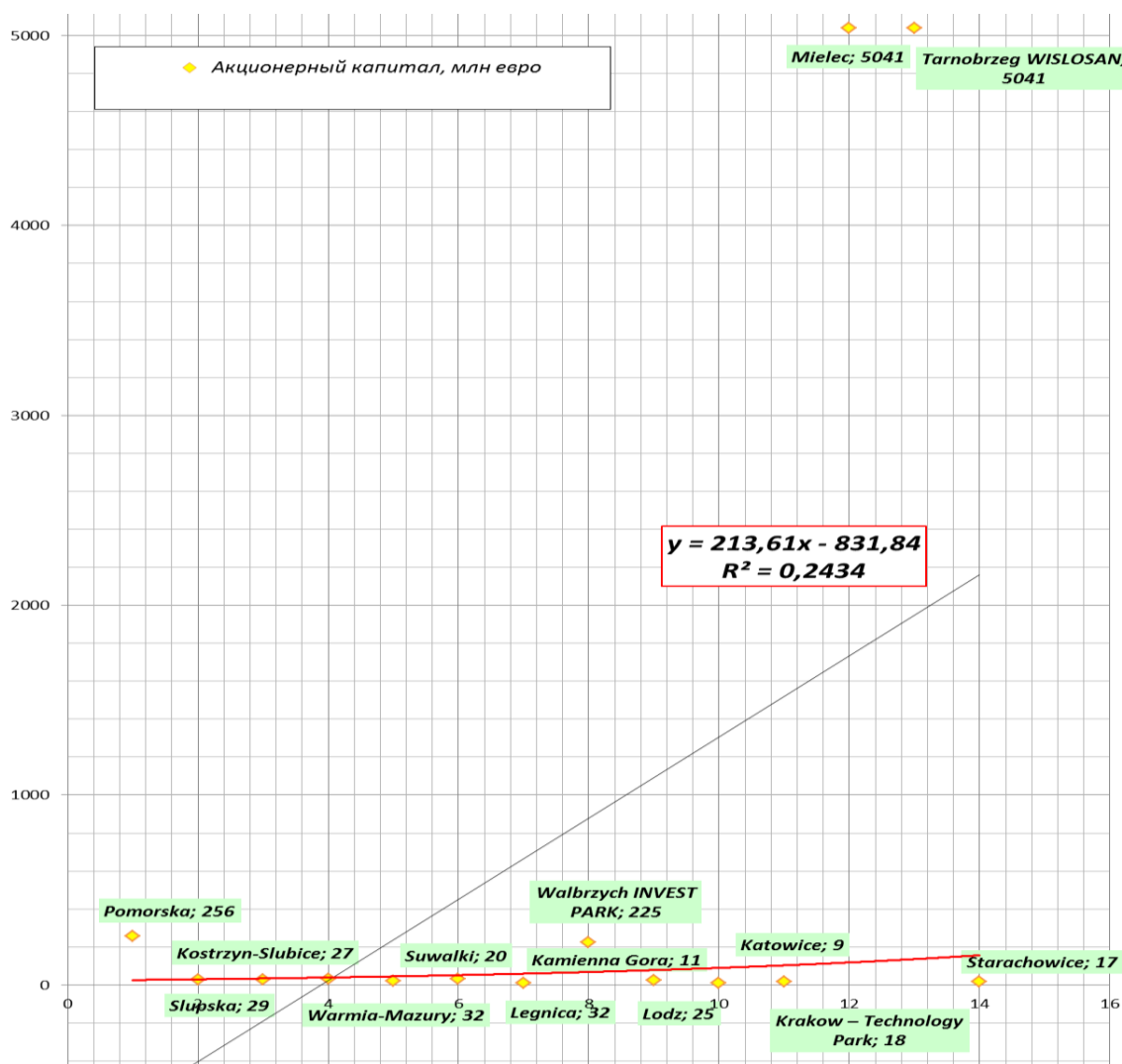


Рис. 3.9. Анализ разброса показателя «акционерный капитал» в SEZ Польши, млн евро

В предлагаемом графике показаны линия линейного приближения, а также линия экспоненциального приближения (аппроксимации). Среднее количество акционерного капитала составляет 770 млн евро. Размах дисперсии очень значительный. Так, абсолютная дисперсия от среднего значения к максимальному (показателям Мелецкой и Тарнобжегской SEZ) составляет 4271 млн евро. А дисперсия от среднего значения к минимальному (показателю Стараховицкой SEZ) – 753 млн евро.

Следует отметить, что по экспертным прогнозам, после вступления Польши в Европейский Союз активность резидентов SEZ должна была

снизиться на вследствие общей тенденции замедления экономического роста, в результате последствий мирового финансового кризиса. В дальнейшем, польским правительством предприняты были активные меры для смягчения негативной дикки. Так, с 2008-го года был почти вдвое увеличен размер лимита территориального пространства, выделяемого под зональные образования со специальным режимом деятельности. Однако, как свидетельствуют данные рис. 3.10., это не повлекло существенных изменений в освоении территории SEZ иностранными инвесторами.

Снижение уровня освоения выделенного под SEZ территориального пространства свидетельствует, скорее всего, о падении темпов активности производственного инвестирования (вложения капитала в производственную сферу – прим. авт.). Вместе с этим, количество иностранных резидентов и количество созданных рабочих мест в территориально-хозяйственных зональных образованиях характеризуется позитивными сдвигами. Так, к примеру, за шесть последних лет функционирования крупнейшей SEZ в Катовице количество рабочих мест увеличилось почти в 1,5 раза, а объем вложенного инвестиционного иностранного капитала — почти в 2 раза.

Позитивная дика могла быть обусловлена и внедрением комплекса мер стимулирования развития SEZ, а также постепенной релокацией отечественных субъектов малого и среднего бизнеса на территорию зональных образований. При всем этом, следует отметить, что преимущественная доля вложенного в деятельность SEZ капитала все-таки приходится на иностранных, а не на отечественных инвесторов.

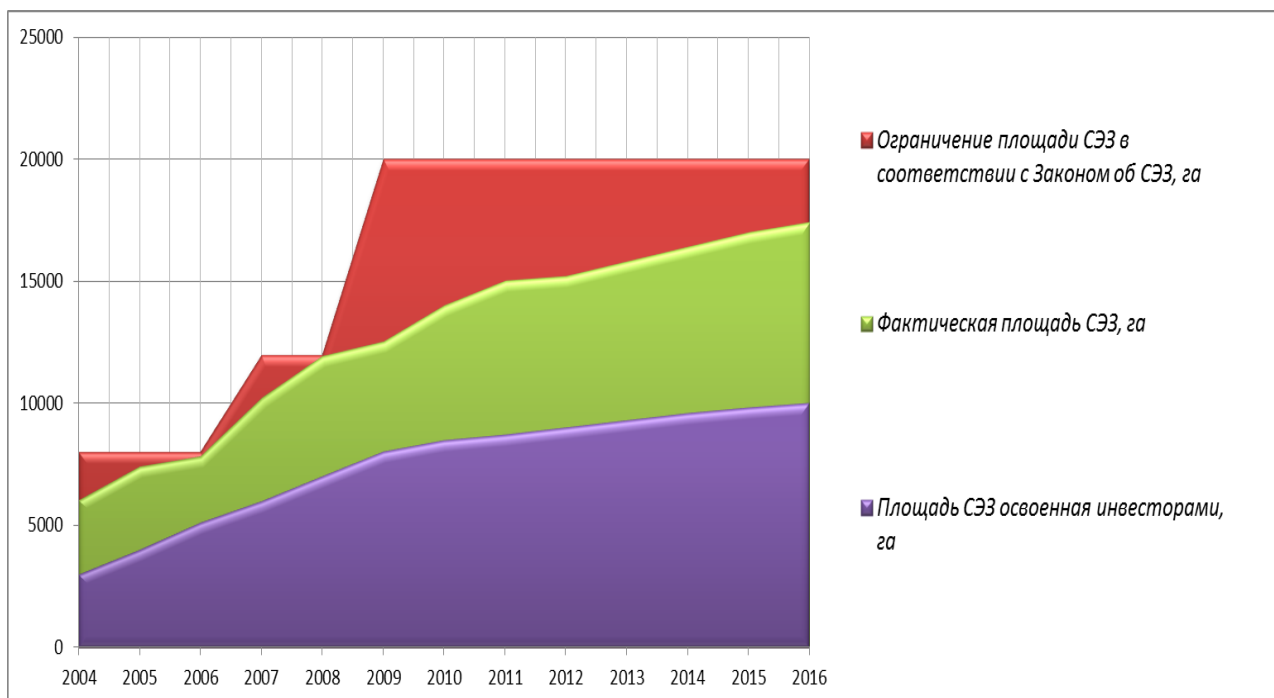


Рис. 3.10. Расширение лимита и освоение территорий SEZ в Польше, га.

Правительством Польши и в настоящее время предпринимаются значительные усилия в направлении стимулирования эффективного развития SEZ. Так, в конце 2014-го года было подготовлено ряд поправок к действующему законодательству, согласно которым в воеводствах, граничащих с Литвой, Белоруссией, Украиной и с Калининградской областью внедрен максимальный уровень поддержки инвесторов.

Следует признать, что руководство страны ошибочно спрогнозировало увеличение активности иностранных инвесторов и в результате значительно расширила общий размер территории под SEZ. Однако, после увеличения лимита площади после 2008г. ожидания эти не оправдались в силу превалирования кризисных явлений разного характера. Оживление инвестиционной активности произошло только лишь в 2013-ом году после принятия решения о продлении срока функционирования территориально-хозяйственных зональных образований на территории Польши.

По состоянию на 01.01.2016г. среднее количество занятых в расчете на 1 гектар SEZ оставляло около 15-ти человек. Диапазон разброса показателя зафиксирован в пределах от 4-х человек в Слупской территориально-хозяйственной зоне до 27-ти человек в SEZ в Катовице (рис. 3.11.).

Лидерами по данному показателю являются: SEZ в Катовице (26,7 чел/га), Краковский Технологический Парк (24,7 чел/га) и территориально-хозяйственная зона в Лодзе (24,6 чел/га).

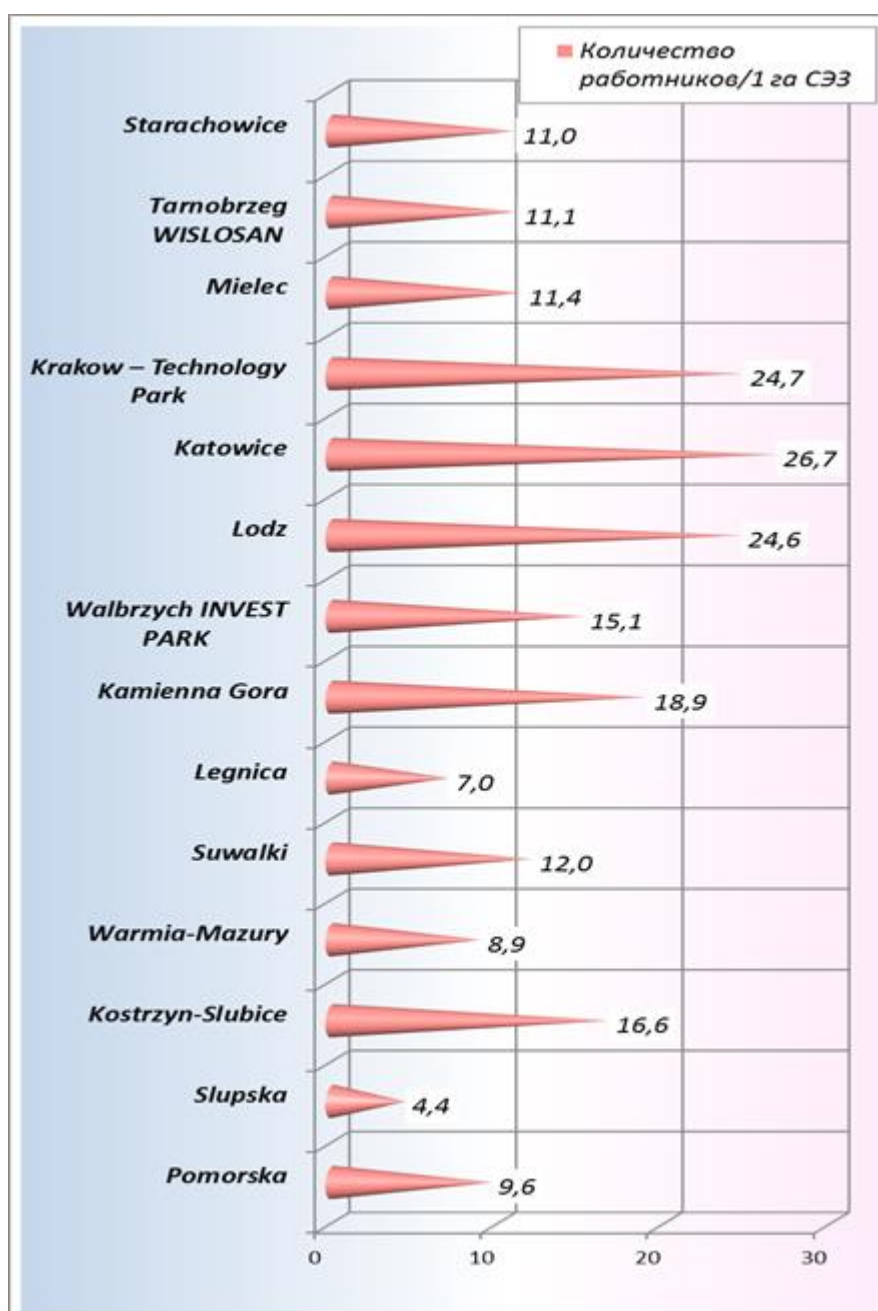


Рис. 3.11. Количество занятых в расчете на 1 га площади SEZ в Польше, чел/га

Объем накопленных инвестиций в среднем на 1 га площади SEZ составляет 5199 тыс. евро. Диапазон показателя колеблется от 1494,4 тыс. евро в Слупском зональном образовании до 10528,7 тыс. евро в SEZ Катовице (рис. 3.12.).

Безусловными лидерами эффективного вложения инвестированного капитала в территорию зональных образований являются: на первом месте – Катовицкая SEZ (10528,7 тыс. евро); на втором – Лодзинская SEZ (8471,7 тыс. евро); на третьем – Валбжихский Инвестиционный Парк – (7386,7 тыс. евро).

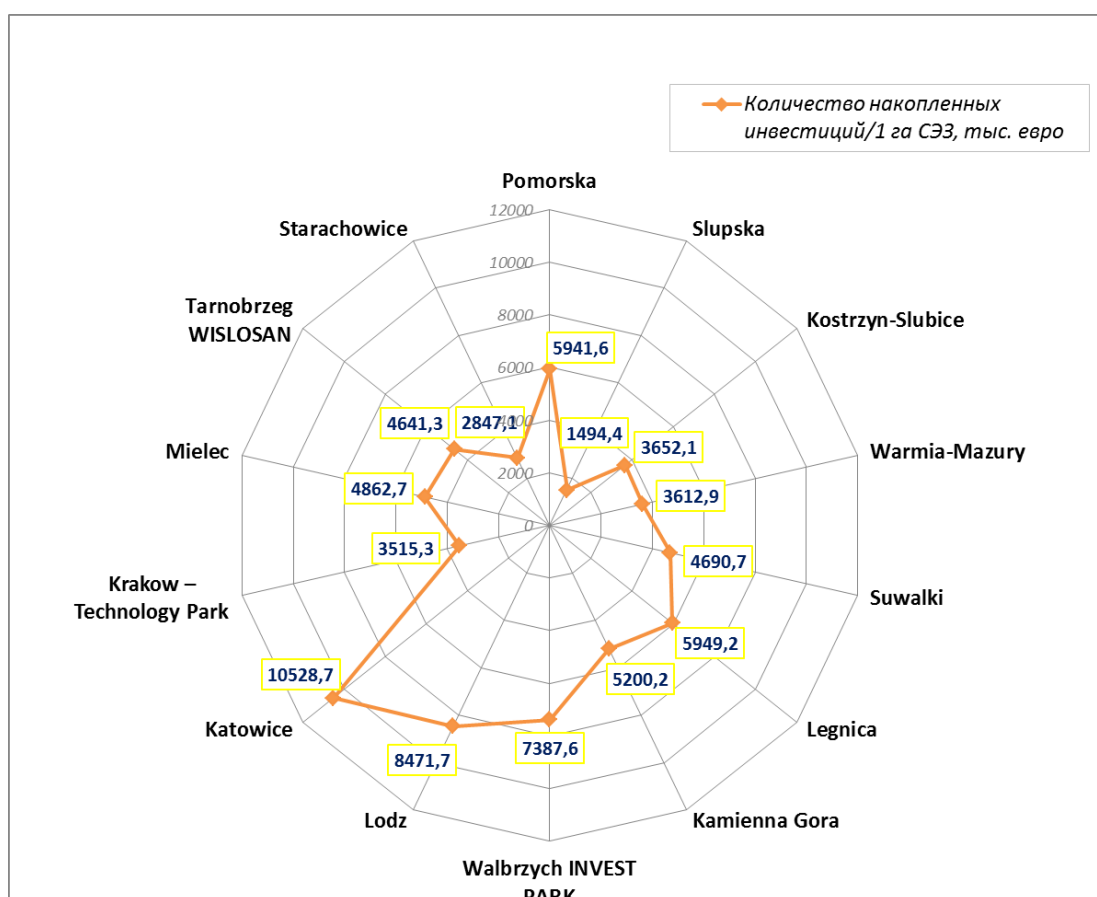


Рис. 3.12. Количество накопленных инвестиций в расчете на 1 га площади SEZ, тысяч евро

Следующая гистограмма (рис. 3.13.) дает представление о количестве трудоустроенных на территории зональных образований.

Исходя из данных представленной инфографики, самым крупным работодателем является территориально-хозяйственная зона в Катовицах. В SEZ трудоустроено порядка 57 тысяч работников или 19,6% общего количества трудоустроенных во всех зональных образованиях Польши. Аутсайдером по этому показателю является Валбжихский INVEST PARK, на нем трудятся порядка 44,3 тысяч человек. Третье место по объему трудоустроенных занимает зональное образование в Лодзе. На нем в настоящее время трудится около 33 тысяч человек.

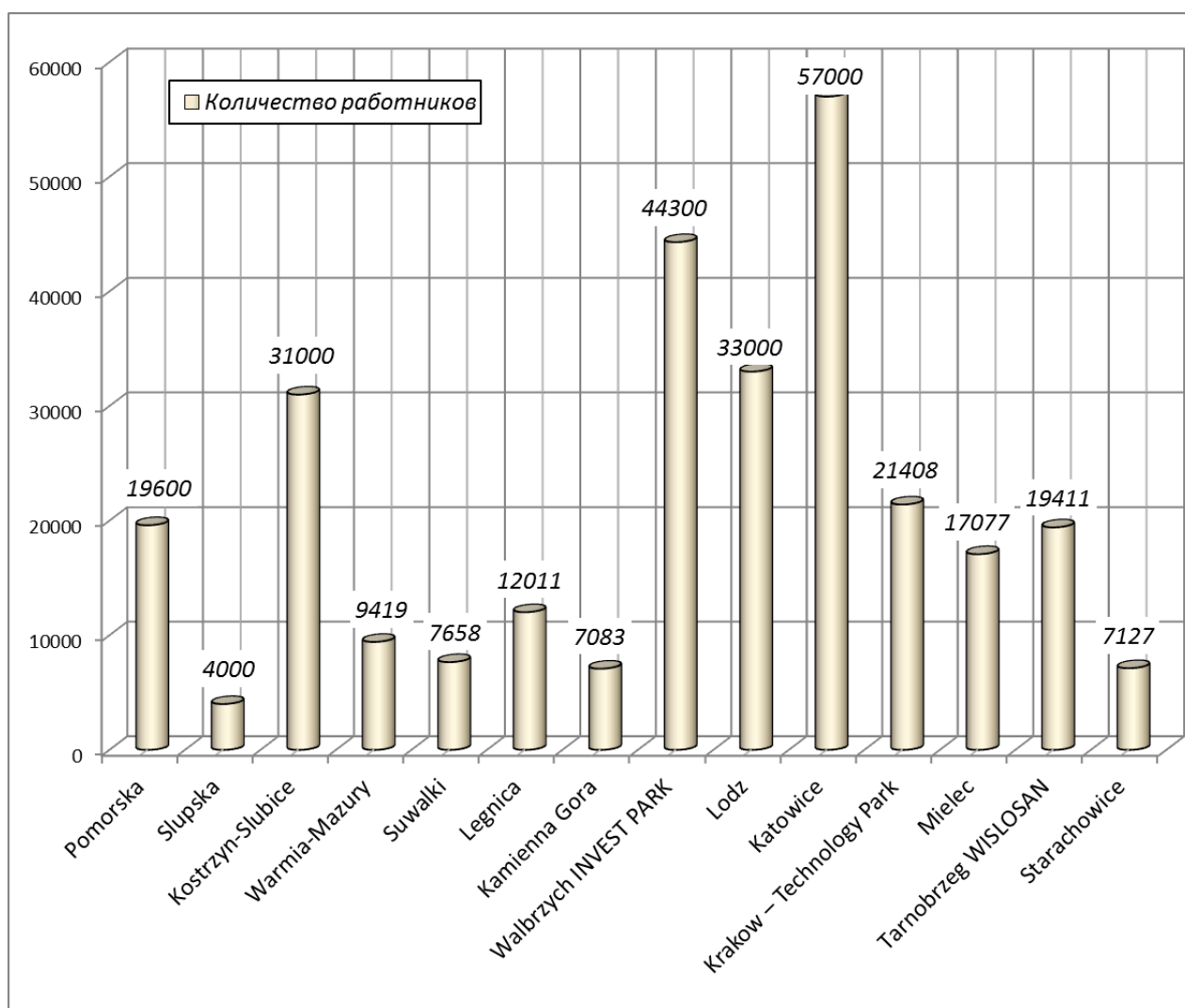


Рис. 3.13. Количество трудоустроенных в польских территориально-хозяйственных зонах, чел.

Анализируя показатель количества созданных рабочих мест в SEZ, необходимо отметить, что около трети из них — это рабочие места, уже существовавшие на реформированных предприятиях, чья территория впоследствии вошла в SEZ. Таким образом, зональные образования можно рассматривать в качестве инструмента экономической стабилизации предприятий. Антикризисное их воздействие проявляется в стимулировании инвестиционных вложений за счет предоставленных зональных льгот.

Далее, предлагаем углубленный анализ количества выданных специальных разрешений инвесторам за весь период функционирования SEZ в разрезе каждого зонального образования. Аналитические данные представлены на рис. 3.14.

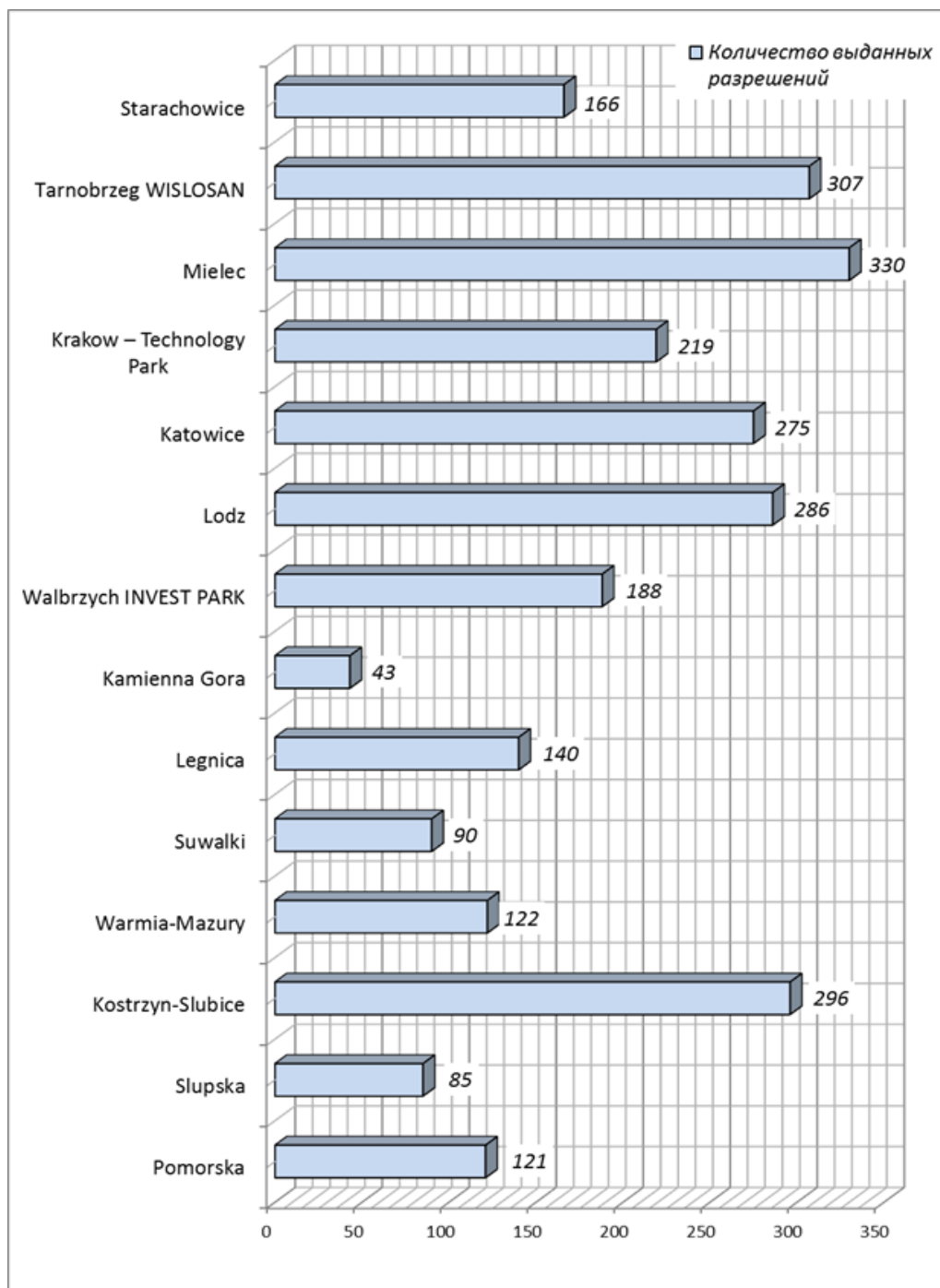


Рис. 3.14. Выданные разрешения на ведение деятельности в SEZ

Из данных диаграммы 3.14. видно, что наибольшее количество разрешений получили инвесторы Мелецкой SEZ (330), Тарнобжегской SEZ (307), Костшинско-Слубицкой SEZ (296) и территориально-хозяйственная зоной в Лодзе (286).

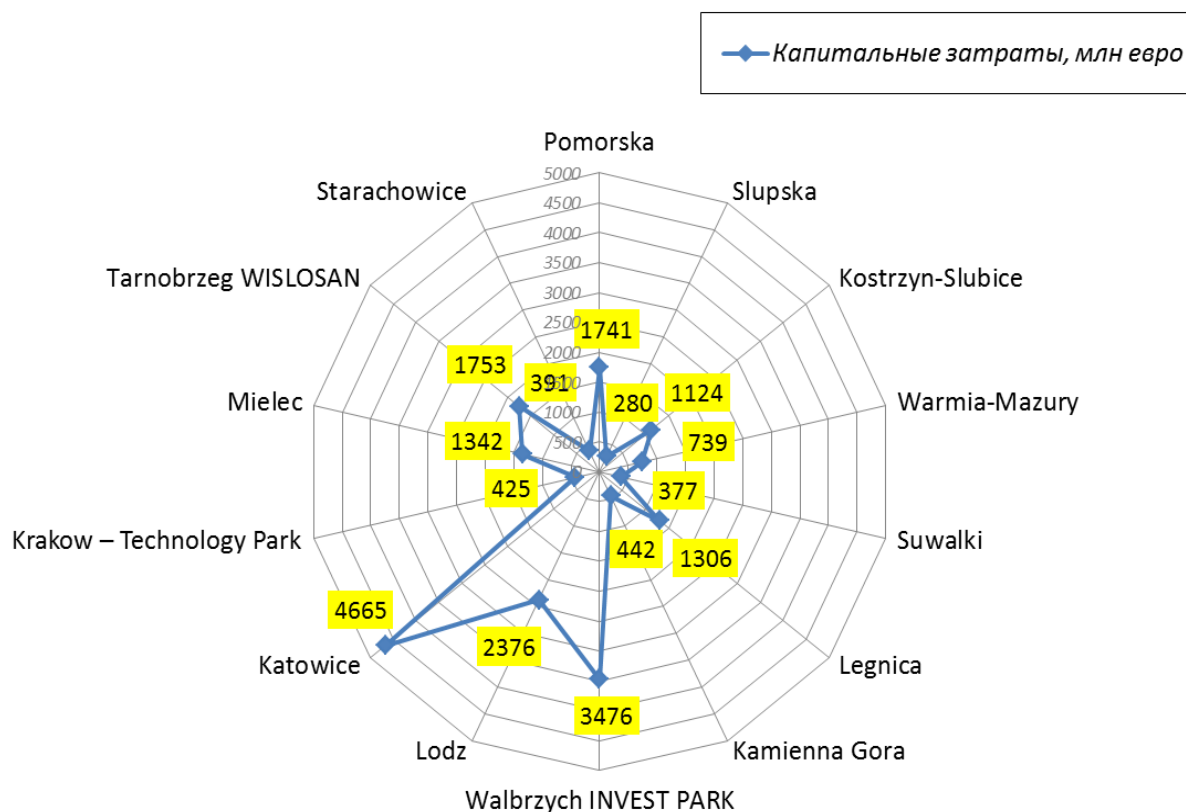


Рис. 3.15. Количество понесенных капитальных затрат резидентами SEZ в Польше, млн евро

На лепестковой диаграмме (рис. 3.15.) изображена детальная информация о количестве понесенных капитальных затрат на ведение деятельности в польских территориально-хозяйственных зонах. Как видим, диапазон сумм в разрезе всех 14-ти SEZ варьируется от минимального размера в 280 млн евро, израсходованных Слупской SEZ, до 4665 млн евро, потраченных на развитие Катовицкой территориально-хозяйственной зоны. Вместе с этим, отметим, что сам по себе показатель не может дать объективную характеристику эффективности их деятельности, что только возможно лишь в сопоставлении с другими экономическими показателями.

Следует акцентировать внимание на том, что территориально-хозяйственные зональные образования в Польше играли роль основного

драйвера национального социально-экономического развития. Для достижения поставленных стратегических целей, куратором SEZ на территории их дислокации использовались крайне агрессивные маркетинговые стратегии. Об этом свидетельствует хотя бы тот факт, что в целях анализа функционирования польских зональных образований и разработки проекта законодательных инициатив дальнейшего их развития привлечены были сразу 2 такие известные консалтинговые компании, как EY и KPMG.

Как в работе писалось ранее, основное внимание на момент создания SEZ было сфокусировано на привлечение иностранного инвестиционного капитала путем предоставления масштабных льгот и преференций. В то же время, данные действия привели к перекосу баланса бюджета страны. Вследствие внедряемой политики страдала бюджетная наполняемость налоговыми поступлениями. Внедренная система стимулирования иностранных инвесторов позволяла им рассчитывать на определенный размер дивидендов от вложения капитала в деятельность SEZ. Это так называемый SEZ-кредит, который представляет собой максимально возможную налоговую экономию при выборе того или иного механизма калькуляции (в зависимости от количества созданных рабочих мест или понесенных капитальных затрат инвестором – прим. авт.). Вторым компонентом расчета экономических выгод является оценка объема потенциальной экономии за весь период функционирования SEZ, то есть величина сэкономленных ресурсов за счет использования инвестором всего пакета предоставленных преференций и льгот.

Как известно, изначально действие зонального режима в Польше планировался на 20 лет, до 2016/2017-х года. Но уже в 2003-м году, более чем за десятилетие до окончания даты его действия, Кабинет Министров Польши принял решение о продлении зонального режима SEZ до 2026го года. В

частности, стратегической целью указанных мер являлось повышение инвестиционно-инновационной активности, которая значительно сбавила темпы после мирового кризиса 2008-го года.

Следует отметить, что указанная стратегия ориентирована была, прежде всего, на привлечение инвестиционных ресурсов европейских компаний. Можем утверждать, что стимулирование развития территориально-хозяйственных зон накануне вступления Польши в ЕС стало политическим шагом мотивации вложений капитала для инвесторов европейских стран в национальную экономику. Так, согласно статистической информации в 2012г. 81% всех капитальных вложений было осуществлено иностранными компаниями. В структуре этой суммы 16% приходилось на немецкий инвестированный капитал, 12 % — на американский, 11 % — на голландский. Отечественные инвестиции составили всего лишь 19% [7].

Параллельно с указанными событиями, наблюдался стремительный рост создания территориально-хозяйственных зональных образований во многих странах мира. В таблице 3.4. представлены результаты анализа зонального режима деятельности SEZ Польши и других стран-соседей.

Таблица 3.4.

Анализ условий организации ведения бизнеса, предоставления преференций и льгот инвесторам SEZ в отдельных странах

| | |
|--------|---|
| Польша | <ul style="list-style-type: none"> — Освобождение юридических лиц от уплаты налога на корпоративный доход до 2026 г. (срок функционирования SEZ), объем налоговых преференций составляет 30–70 % от объема осуществленных инвестиций (в зависимости от территории и масштабов бизнеса) или, на выбор, получение компенсации двухлетних издержек на созданное рабочее место; — Освобождение физических лиц от уплаты подоходного налога; — Преференции могут быть предоставлены на частной территории, которая может быть включена в состав SEZ |
|--------|---|

| | |
|----------|--|
| Словакия | <ul style="list-style-type: none"> — Освобождение от налогов на десять лет; — Грант или скидка от рыночной цены при передаче недвижимого имущества; — Дотации на приобретение основных средств, на создаваемое рабочее место, на обучение сотрудников; |
| Словения | <ul style="list-style-type: none"> — Сокращение налоговой базы по налогу на корпоративный доход в объеме 40 % затрат на оборудование и нематериальные активы, 100 % затрат на исследования и разработки, 45 % фонда оплаты труда вновь нанятых сотрудников в течение первых 24 месяцев найма; — Специальные условия для территории Pomurje — сокращение налоговой базы по налогу на корпоративный доход в объеме 70 % затрат на оборудование и нематериальные активы, фонда оплаты труда |
| Литва | <ul style="list-style-type: none"> — Освобождение от налога на корпоративный доход на шесть лет, сокращение ставки налога на 50 % в последующие десять лет |
| Латвия | <ul style="list-style-type: none"> — Сокращение на 80 % ставок налога на недвижимость, на корпоративный доход (объем налоговых преференций ограничен 15–25 % от объема осуществленных инвестиций), подоходный налог на дивиденды, выплаты менеджменту и роялти, уплачиваемое нерезидентам; — 0 % НДС по большинству товаров и услуг |
| Болгария | <ul style="list-style-type: none"> — Ускоренная двухлетняя амортизация для компьютерной техники и производственного оборудования; — Освобождение от уплаты НДС при ввозе оборудования в течение двух лет после начала проекта; — Специальные меры в рамках Investment Promotion Act (поддержка приоритетных бизнес направлений) — оперативные административные услуги, поддержка обучения |
| Турция | <ul style="list-style-type: none"> — Преференции в рамках «инвестиционного сертификата»: сокращение налога на корпоративный доход на 50–90 %, субсидирование процентных ставок по кредитам, выплат по социальному страхованию, подоходного налога, освобождение от НДС и таможенных сборов для импорта |
| Россия | <ul style="list-style-type: none"> — Сокращение ставки налога на корпоративный доход (прибыль) на 30–40 % и более для промышленно-производственных SEZ (освобождение от федеральной ставки, снижение региональной ставки); |

| | |
|-------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> — Сокращение тарифов отчислений в пенсионный фонд, фонды социального и медицинского страхования в период до 2017 г. примерно на 60 %, в 2018 г. — на 40 %, в 2019 г. — на 20 %; — Освобождение от налогов на имущество сроком до десяти лет (может быть продлено законом субъекта РФ); — Освобождение от уплаты транспортного налога сроком на 5–10 лет с момента регистрации транспортного средства; — Освобождение резидентов SEZ от уплаты земельного налога сроком на 5–10 лет; — Освобождение от таможенных пошлин, налогов, а также вывод из-под действия мер нетарифного регулирования |
| Китай | <ul style="list-style-type: none"> — Пятилетние налоговые каникулы (освобождение в первые два года и 50-процентное сокращение в последующие три года), которые могут быть увеличены до десяти лет для отдельных бизнес-направлений; — Сокращение налогооблагаемой базы в размере 150 % от затрат на исследования и разработки новых технологий и продуктов |

Как видим из представленного материала в табл. 3.4. Польшей предусмотрено освобождение юридических лиц SEZ от уплаты налога на корпоративный доход вплоть до 2026г., то есть до прекращения функционирования территориально-хозяйственных зон. Общий объем зональных льгот составляет от 30 до 70% от объема вложенного инвестиционного капитала (в зависимости от территории и масштабов бизнеса). Или инвесторам SEZ предлагается получение денежной компенсации двухлетних издержек в расчете на каждое созданное рабочее место. Таким образом, возможный объем фактической государственной поддержки зависит от рейтинга инвестиционного проекта SEZ и масштабов предполагаемого бизнеса. Начиная с 2014-го года применяются ставки уменьшения сумм налогообложения для крупных компаний SEZ - от 15 до 50 % осуществленных ими затрат, для средних компаний ставки колеблются в пределах 25 - 60 %, а для малых предприятий этот диапазон составляет 35 -

70 %. Кроме этого, ставки преференций и налоговых льгот дифференцированы в зависимости от территории дислокации зонального образования. Так, к примеру, различия между воеводствами по уровню взимаемых налоговых вычетов диапазон размера может отличаться в 1,5–2 раза.

Отметим также, что инвесторам SEZ помимо налоговых льгот выделяется и финансовая помощь в рамках Программы поддержки стратегически значимых инвестиционных проектов в 2011–2020 гг. Таким образом, инвестор SEZ может выбирать для себя наиболее выгодную форму финансовой поддержки правительства — либо компенсацию за создание новых рабочих мест в размере до 15,6 тысяч польских злотых за место, либо частичную компенсацию понесенных капитальных затрат. Так, инвесторы территориально-хозяйственных зон могут получить до 10% компенсации, если осуществляют свою деятельность в секторе научно-исследовательских и конструкторских работ и 7,5% - если функционируют в других видах деятельности [164].

Однако, как отмечает в своей работе Смирнов М.А. [190], создание большого количества SEZ одновременно привело к дифференциации внимания со стороны правительства и инвестора к тем зонам, находящимся в крупных центральных регионах и к тем, которые размещены на периферии. Значительная часть периферийных территориально-хозяйственных зон в результате этого не достигает запланированных показателей деятельности.

Как показали результаты социологического опроса KPMG, основными проблемами большинства польских территориально-хозяйственных зон являются:

- 1) невозможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов для своего развития (ответили 55% респондентов);
- 2) недостаточное инфраструктурное обеспечение (55%);

- 3) трудности привлечения новых инвесторов в SEZ (36%);
- 4) проблемы заимствования средств из структурных фондов ЕС (36%);
- 5) сложности правового регулирования (27%);
- 6) недостаток квалифицированных кадров (9%);
- 7) слабое сотрудничество с исследовательскими центрами (9%);
- 8) проблемы взаимодействия с местными органами власти (9%) [190].

Подводя итоги выше представленному анализу можно сделать следующие обобщения. Так, за весь период своего развития в Польше территориально-хозяйственные зоны стали неотъемлемой частью национальной социально-экономической системы, которые играют роль, прежде всего, мотиватора регионального и инновационно-инвестиционного развития. Вместе с этим, следует признать, что проблемным аспектом является невозможность объективной оценки всех позитивных и негативных аспектов их социально-экономического развития на польской территории вследствие отсутствия системы государственного мониторинга за их деятельностью.

Ежегодно Foreign Direct Investment Intelligence (FDI) — подразделение Financial Times составляет международный рейтинг SEZ - Global Free Zones of the Year. Оцениваются различные типы зональных образований: особые экономические зоны, зоны обработки экспортной продукции, свободные порты и т.д. В 2014-ом году эксперты FDI оценили 45 зон и определили победителей в двух номинациях: «Лучшие условия для крупных компаний» и «Лучшие условия для малого и среднего бизнеса». В каждой из номинаций выбраны победители в четырех макрорегионах мира: Северная и Южная Америка, Азия, Европа, Ближний Восток и Африка — из них выбираются два глобальных чемпиона [279].

Эффективность функционирования SEZ в Польше подтверждают результаты рейтинга «FDI Global Free Zones of the Year 2017» [279], куда

попадают третий год подряд в разные номинации территориально-хозяйственные зональные образования страны. Так, среди лучших SEZ, специализирующихся на инвестициях в сфере образования, победителем Европейского макрорегиона в 2017-го года стала Katowice SEZ, тесно сотрудничающая с местными школами и колледжами, а также Starachowice SEZ, поддержавшая инициативу «Региональный кластер профессионального образования». Кроме этого, лучшей SEZ для малого и среднего бизнеса в Европе была признана Lodz special economic Zone. Было зафиксировано увеличение численности резидентов зоны на 9% и сейчас она насчитывает 237 инвесторов. Зона ориентируется на привлечение и поддержку малого и среднего бизнеса, обеспечивая их инвестиционной помощью, поддержкой местных властей и деловых партнеров.

Признание мировыми рейтинговыми агентствами лидерство польских SEZ обуславливает поиск направлений и путей оптимизации повышения эффективности их развития в дальнейшем.

3.3. Условия и результаты анализа развития польских технопарковых образований

Технопарковые образования (ТО) являются одним из основных видов территориально-хозяйственных зон. Как в монографии и описывалось ранее (в первой главе данной работы – прим. авт.), технопарк представляет собой территорию со строениями офисного и промышленного характера, а также с высококласными условиями для размещения компаний, научно-исследовательских институтов и лабораторий, проведения научных исследований и разработки технологий в целях коммерциализации их результатов. Как описывает в своей работе Г. М. Костюнина [127] «... термин «технопарк» может носить собирательный характер и включать

разные типы высокотехнологичных парков – технополис, научный парк, наукоград, киберпарк, высокотехнологичный парк, инновационный центр, парк научных исследований, университетско-исследовательский парк, исследовательский и технологический парк, бизнес-инкубатор». Существенные отличия между ними небольшие и связаны преимущественно с типом и размером фирм-участниц ТО, степенью их удаленности от центра исследований, количеством используемых технологий, спецификой управления, характера деятельности, полной или частичной принадлежностью учебному заведению.

Международная ассоциация научных парков (International Association of Sciences Parks – IASP) разработала понятие научного парка как управляемой профессионалами институциональной структуры, призванной повысить благосостояние нации на основе содействия развитию инновационных технологий и конкурентоспособности, в которой участвуют бизнес-структуры и учебные заведения.

Для достижения указанных целей, ТО оказывает содействие в коммерциализации продуктов интеллектуальной деятельности и управляет потоками продуцированных технологий и знаний высших учебных заведений, исследовательских институтов, инновационных компаний; стимулирует создание инновационно активных субъектов предпринимательской деятельности на основе процессов инкубации и роста; оказывает другие сопутствующие услуги и предоставляет высококлассные специализированные помещения и оборудование для резидентов технопарка.

Основными задачами создания ТО являются:

- а) превращение знаний и изобретений в инновационные технологии;
- б) превращение инновационных технологий в коммерческий продукт;
- в) передача инновационных технологий в промышленный сектор экономики через сектор малого наукоемкого предпринимательства;

г) формирование и рыночное становление национальных наукоемких субъектов предпринимательской деятельности;

д) поддержка инновационно активных субъектов предпринимательства в сфере наукоемкого бизнеса.

ТО позволяют сформировать такую экономическую среду, которая мотивирует развитие научно-технологического и производственного предпринимательства, создание инновационно активных субъектов предпринимательской деятельности, производства и поставок на отечественный и зарубежный рынки конкурентоспособной наукоемкой продукции.

На основании систематизации мирового опыта развития системы бизнес-услуг в ведущих структурах ТО система бизнес-услуг резидентам включает следующие направления (рис. 3.16.).



Рис. 3.16. Система бизнес-услуг современного технопаркового образования [132]

Регион (воеводство в Польше – прим. авт.), способствуя созданию и развитию ТО, получает возможность формирования и прогрессивного развития научно-производственной и социальной инфраструктуры, обеспечения территории высококвалифицированными специалистами и научными кадрами, расширения сферы производства востребованной высокотехнологической продукции и в связи с этим создания дополнительного количества новых рабочих мест [202].

Основными бизнес-процессами ТО как субъектов хозяйственной деятельности являются операции по оказанию бизнес-услуг резидентам на

всех стадиях жизненного цикла инновационной компании. Это является основным источником доходов управляющей компании ТО и существенно минимизирует общую величину затрат резидентов на реализацию целей их деятельности, которые для них являются вспомогательными.

Об эффективности развития ТО свидетельствует мировая статистика дикого роста их численности. Так, в 1975-ом году в глобальном экономическом пространстве функционировало 79 SEZ и ТО, а сорок лет спустя, в 2015-ом году, их общая численность составляла около 4,5 тысяч и с дислокацией в 140-ка странах мира[252].

За данными IASP (International Association of Science Parks and Areas of Innovation) [83], в общей структуре мировых ТО и инновационных кластеров преобладающими структурными элементами являются бизнес-инкубаторы (93,2% в общем количестве) и исследовательские центры (83,5% в общем количестве) (рис. 3.17.).



Рис. 3.17. Структура мировых ТО и инновационных кластеров, % [14]

Основным направлением в стимулировании национальной инвестиционно-инновационной деятельности является продуктивная интеграция усилий центров науки и технологий (университетов, исследовательских центров, лабораторий и т.д.) и субъектов инновационного предпринимательства. Так, сравнительный анализ международных показателей инновационной активности и уровня инновационной активности польских субъектов деятельности к сожалению демонстрирует, что в Республике Польша данный показатель ниже уровня, к примеру, Германии в 2,8 раз, Чехии – 1,8 раз, Норвегии – 1,5 раза (рис. 3.18.).

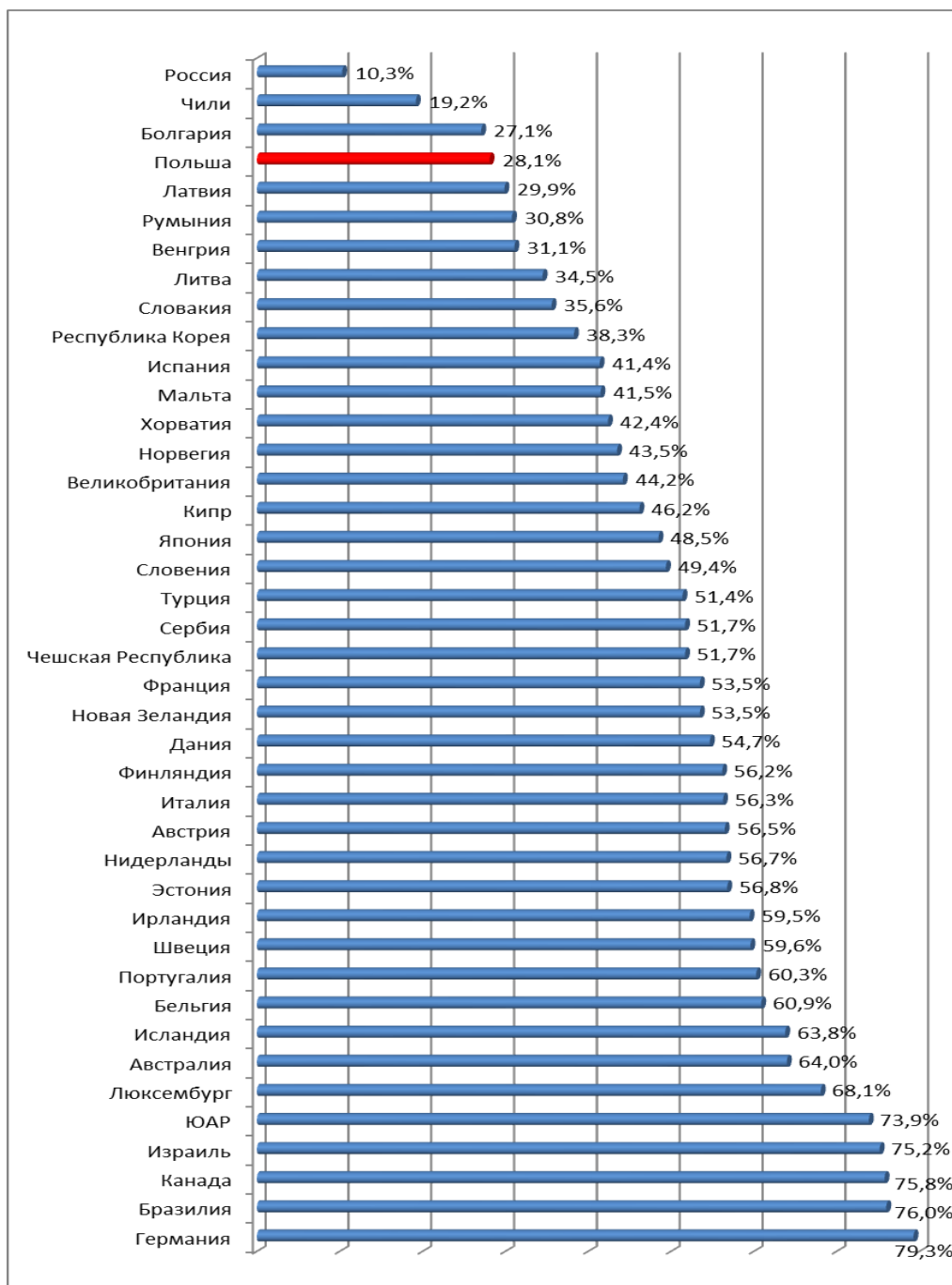


Рис. 3.18. Международное сопоставление совокупного уровня инновационной активности организаций [83]

Данное обстоятельство дает основания предположить, что стимулирование развития технопарковых образований в стране будет служить катализатором роста национальной инновационной активности и повышения эффективности развития SEZ в Польше.

Данную гипотезу автор принял решение проверить путем проведения бенчмаркингowego исследования функционирования польских ТО.

В качестве основы исследования и проверки корректности выдвинутой гипотезы были использованы результаты бенчмаркинга технопарковых образований в Польше [25], результаты которого были обновлены (в связи с увеличением горизонта исследования – прим. авт.) и углублены (в связи с спецификой проблемного поля монографического исследования – прим. авт.).

Бенчмаркинг – это новое направление научных исследований и сфера практической деятельности, которая в последние десятилетия XX-го и в начале XXI-го веков популяризовалась в мировой экономике.

Специалисты, разбирающиеся в деталях и особенностях проведения бенчмаркингowego исследования, связывают сущностное содержание понятия, опираясь на этимологию слова. Термин происходит от английского benchmarking, что переводится на русский язык как: 1) установление контрольных точек; 2) разметка; 3) эталонное тестирование; 4) аттестация [195].

В Словаре экономических терминов бенчмаркинг определяется как перенятие опыта. Оно эксплицируется как процесс поиска новых и более совершенных приемов деятельности, осуществляемый на базе сопоставления преимуществ и недостатков собственных приемов с наилучшими из тех, которые используют другие. Также встречается и такая интерпретация термина: «...рационализация хозяйственной деятельности (с использованием опыта ведущих субъектов деятельности – прим. авт.), внедрение наиболее передовых методов работы и др.» [24].

В настоящее время бенчмаркинг является эффективным средством в реализации целей научно-технической политики национального развития

путем аккумуляции предпринимательских усилий в форме ТО и бизнес-инкубаторов.

Проведенное Европейской Комиссией и сетью Entrepreneurship Research and Education Network of Central European Universities в 2006-ом году исследование проблем совершенствования эффективности инфраструктурного обеспечения поддержки бизнеса, позволило выявить действенные инструменты эффективного управления развитием новых образований инновационного типа, в том числе и ТО.

Положительная динамика эффективности развития технопарковых образований в странах Европейского Союза побудило к более углубленному изучению лучшего опыта их деятельности.

В данном аспекте опыт деятельности технопарков в Польше может служить бенчмарком развития SEZ на ее территории. Благодаря получению финансовой и технической поддержки структурных фондов ЕС в рамках оперативных программ, начиная с 2004-го года наблюдается активная фаза динамического развития ТО. С учетом амплитуды неоднозначности и значительной неоднородности этих процессов, автором монографии предпринята попытка расширения масштаба проверки выдвинутой гипотезы. Базовыми исследованиями послужили результаты бенчмаркинга выборки польских технопарковых образований, выполненных консорциумом компаний F5 Konsalting Sp.z.o.o. по заказу Агентства развития предпринимательства [25].

Бенчмаркинговое исследование основано на анализе данных 18-ти ТО, одно из которых после первых этапов его проведения отказалось от участия в нем. Благодаря бенчмаркингу появляется возможность сформулировать рекомендации базового характера, которые могут лечь в основу проекта законодательных инициатив стимулирования развития SEZ в Польше.

Анализ контактов и каналов коммуникации технопарковых образований позволит расширить масштабы и направления их сотрудничества с предприятиями, научными заведениями и финансовыми организациями. На базе этой оптимизации станет возможным получение дополнительного количества патентов и инновационных внедрений.

Бенчмаркинг польских ТО засвидетельствовал целесообразность увеличения количества фирм спин-офф («отпочкованных» фирм – новых предприятий, которые образовались в ходе обретения права самостоятельности работником/работниками материнской компании или научной организации) и стартап (основанное учащимися или выпускниками учебного заведения академическое предприятие). Согласно оценкам исследователей, резиденты в недостаточной степени для своего развития привлекают инвестиции типа венчурного и посевного капиталов. Вместе с этим, «узким местом» продолжает оставаться незначительная численность зарегистрированных патентов и торговых марок, охраняемых национальным законодательством [176].

ТО являются одними из самых развитых центров концентрации инновационного предпринимательства в Польше. Дольно часто в рамках одной структуры технопарковые образования объединяют функции всех других видов организаций сферы поддержки бизнеса [213, с. 29].

Сущность каждого ТО заключается в побуждении развития инновационно активных субъектов деятельности на своей территории. Таким образом они обеспечивают доступ к:

- развитой инфраструктуре одновременно с комплексом специализированных консалтинговых услуг для субъектов, которые только начинают свою деятельность;

- офисной площади и площади для осуществления разного рода услуг (к примеру, конференций, симпозиумов – прим. авт.), а также площади для производства инновационной продукции для компаний в фазе развития;

- оборудованной площади предназначенной для компаний в фазе экспансии и для внешних инвесторов.

Комплексный характер услуг субъектам, предлагаемых ТО, уникален в своем роде и является мощным импульсом развития инновационно-инвестиционного потенциала с значительной силой воздействия данного образования на экономику регионов [134, с. 28].

Технопарковые образования являются важным структурным элементом инновационной системы регионов (воеводств – прим. авт.). Оценка эффективности их развития и воздействия ТО на региональную экономику коррелирует с выполнением трех следующих функций:

1) *инкубационной функции*, целью которой является стимулирование расширения численности инновационно активных предпринимательских структур в территориальной структуре.

В этой связи следует отметить, что концепция развития большинства ТО ограничивается рамками их функционирования как технологических инкубаторов, которые создают комплекс необходимых условий для «вращения» структур хозяйственной деятельности, базирующихся на знаниях, штат которых в основном сформирован студентами, выпускниками вузов и научными сотрудниками.

2) *интегрирующей функции*, целью которой является создание системы возможностей инновационного развития и продуктивного взаимодействия всех участников ТО воеводства как территориальной структуры - предпринимателей, научно-исследовательских учреждений, инфраструктурных центров поддержки бизнеса, локальных и региональных органов власти и т.д.

Сотрудничество, направленное на реализацию целей технопаркового образования должно способствовать созданию благоприятного инновационно-инвестиционного климата воеводства.

3) *функции рекламы*, в рамках которой ТО рассматривается как действенный инструмент территориального маркетинга.

Создание такого образования на территории конкретного воеводства – это знак для населения, а также внутренних и внешних инвесторов, свидетельствующий о том, что локальная деловая среда открыта для продуцирования инноваций и открываются возможности коммерциализации его результатов на внутренних и внешних рынках [134].

Благодаря такому подходу, субъекты малого бизнеса, осуществляющие свою деятельность в качестве резидента ТО, получают ряд преимуществ.

К числу таких преимуществ относятся:

- увеличение каналов интеграции в мировую экономическую систему (благодаря доступу к Интернету, к глобальным социальным сетям, различным формам и видам финансирования и консалтинга) – это дает возможность им развивать внешнеэкономическую инновационную деятельность;

- концентрация локального взаимодействия (усиление синергии деятельности благодаря территориальной близости других резидентов ТО, благодаря доступу к профессиональному консалтингу, возможностей передачи доверительного управления делами управляющему органу и т.д.) способствует повышению эффективности их деятельности, сокращению непродуктивных затрат, а также сокращению сроков реализации проектов.

Итак, детальное бенчмаркинговое исследование следует начать с обоснования аналитической выборки. Базовое бенчмаркинговое исследование охватывало 18 ТО Польши. Автором было принято решение не отходить от первоначальной численности выборки бенчмаркинга и сконцентрироваться

на вопросе взаимосвязи эффективности их функционирования как прогрессивной формы территориально-хозяйственных зон со специальным режимом деятельности. Согласно использованной методологии при осуществлении бенчмаркинга, сам процесс исследования был поделен на 4 этапа: 1) - идентификация технопарковых образований; 2) проверка соответствия критериям ТО; 3) оценка жизненного их цикла; 4) анализ результатов бенчмаркингового исследования (рис. 3.19.).



Рис. 3.19. Основные этапы бенчмаркинга ТО

Как видно из процессуального алгоритма осуществления бенчмаркинга технопарков, представленного на рис. 3.19, первоначально следует проверить соответствие ТО согласно критерию дефиниции (экспликации в нормативно-законодательных и инструктивных документах – прим. авт.).

Далее следует этап оценки цикла жизни ТО, который является одним из самых важных этапов бенчмаркингового исследования.

Анализ результатов и определение на их основе лучших практик являются целью, имеющую огромное практическое и стратегическое

значение в дальнейшем развитии технопарков как прогрессивных форм SEZ в Польше.

Таблица 3.5.

Критерии для определения фазы жизненного цикла ТО в Польше

| <i>Наименование критерия</i> | <i>Содержание критерия</i> | <i>Эмбриональная фаза</i> | <i>Фаза роста</i> | <i>Фаза зрелости</i> | <i>Фаза заката</i> |
|--|---|--|---|--|--|
| Организационная структура ТО (0–10 баллов) | Уровень развития организационной и функциональной структуры, системы принятия решений, разделение полномочий и обязанностей | Отсутствие высокоразвитой организационной структуры, в штате ТО не более 5 сотрудников | Формирование отдельных структурных подразделений, разделение должностных обязанностей и специализация персонала | Высокоразвитая организационная структура, имеющая преимущественно органический проектный тип | Развитая оптимизированная организационная структура преимущественно проектного типа с минимальным количеством персонала и максимальным внедрением автоматизации бизнес-процессов |
| Срок функционирования ТО (0–10 баллов) | Число месяцев/лет функционирования технопарковой структуры (с момента размещения | 1-2 года | 3-4 года | 5-8 лет | 9 лет и более |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| | первого резидента) | | | | |
| Уровень использования площади ТО (0–10 баллов) | Доля площади ТО, предназначенной для его деятельности и служащей осуществлению действий согласованных с его предназначением, занятых управляющей компанией и его резидентами | «Заселенность» ТО резидентами составляет не более 40% | «Заселенность» ТО — 40–80%, ее рост в динамике | Практически полная «заселенность» ТО резидентами, ее рост в динамике | Высокий или средний уровень «заселенности» ТО (70–90%) при некотором снижении показателя в динамике |
| Количество видов услуг, предлагаемых ТО (0–10 баллов) | Оптимальный пул бизнес-услуг технопарковой структуры в зависимости от стадии его развития из предложенного ассортимента | Использование в деятельности ТО резидентами ассортимента услуг составляет не более 40% | Использование в деятельности ТО резидентами ассортимента услуг составляет 40–80%, наблюдается его рост в динамике | Практически полное использование ассортимента услуг ТО резидентами, наблюдается его рост в динамике | Высокий или средний уровень использования ассортимента услуг ТО (70–90%) при некотором снижении показателя в динамике |
| Развитие системы бизнес-услуг (0–10) | Уровень развития сервисов с позиций | Недостаточный уровень | Наличие достаточно | Наличие широкого пула | Оптимизированный пул бизнес-услуг, |

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|
| баллов) | их количественной диверсификации и качественного содержания | развития сервисов технопарка, преимущественно арендная направленность, оказание большинства услуг для развития бизнеса силами сервисных компаний, привлеченных на условиях аутсорсинга | широкого пула бизнес-услуг, которые оказываются преимущественно сотрудниками технопарковой структуры, при положительном росте показателя в динамике | бизнес-услуг, мониторинга их востребованности и постоянное обновление их количественных и качественных характеристик в соответствии с результатами мониторинга | предоставляемых резидентам комплексно (наличие пакетов бизнес-услуг), частичный переход к стадии виртуального» ТО с приоритетом сервисных услуг для развития бизнеса |
| Развитие партнерской сети (0–10 баллов) | Наличие налаженных контактов с потенциальными инвесторами, генераторами и потребителями инноваций, в стране, за рубежом, принадлежность к | Недостаточно развитая партнерская сеть, наличие первоначальных контактов с инвесторами и компаниями-потребителями инноваций | Наличие достаточно широкого перечня первоначальных контактов с внешней средой, в том числе членство в партнерских сетях | Эффективно сформированная широкая сеть контактов с потребителями и генераторами инноваций, инвесторами, известный бренд ТО | Эффективно сформированная широкая сеть контактов с потребителями и генераторами инноваций, инвесторами, известность бренда ТО |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|--|--|
| | партнерским сетям | | | | |
| Дика доходов (0–10 баллов) | Уровень дика экономической рентабельности технопарковой структуры | Структура нерентабельна, имеются убытки по результатам деятельности, которые покрываются субсидиями из средств бюджетов различных уровней | Преимущественно низкая экономическая рентабельность при снижении потребностей привлечения субсидий | Экономическая рентабельность технопарковой структуры превышает темпы роста инфляции, положительная дика доходов ТО при росте активов | Стабильный показатель экономической рентабельности, превышающий темпы роста инфляции, при невысоком приросте доходов и имущества технопарковой структуры |
| Ротация резидентов ТО (0–10 баллов) | Разница между числом резидентов, присоединяющихся к ТО, и числом резидентов, покидающих ТО, в отнесении к числу резидентов в целом | Высокая доля новых резидентов технопарковой структуры | Стабильная динамика прироста числа резидентов при невысоких показателях доли резидентов, покидающих технопарковую структуру | Высокая доля резидентов, присоединяющихся к ТО и покидающих его, стабильная дика смены поколений резидентов | Тенденция незначительного превышения числа резидентов, покидающих технопарковую структуру, над числом новых инновационных компаний-резидентов |

Так, на основании изучения восьми аспектов деятельности ТО (табл. 3.5.) были определены следующие 4 фазы их развития:

- эмбриональная фаза;
- фаза роста;
- фаза зрелости;
- фаза заката.

Ключевые аспекты, учитываемые при определении фазы зрелости:

1) уровень развития организационной структуры ТО, функциональные зависимости, существующие системы принятия управленческих решений, а также разделения полномочий и обязанностей;

2) период функционирования конкретного технопаркового образования на рынке;

3) % целевого использования ТО и его резидентами площади;

4) ассортимент услуг, предлагаемых конкретным технопарковым образованием;

5) созданная сеть контактов, внутренних и внешних взаимоотношений, принадлежность к партнерским сетям;

6) участие ТО в реализации международных проектов;

7) дика полученных доходов технопарковым образованием;

8) текучесть (ротация) резидентов ТО.

Оценка определения фазы жизни технопарковых образований проводилась в бальной оценке:

- эмбриональная фаза - от 0 до 11 баллов;
- фаза роста - от 12 до 34 баллов;
- фаза зрелости - от 35 до 68 баллов;
- фаза заката - от 69 до 80 баллов.

Отдельного внимания заслуживает анализ пула бизнес-услуг, предоставляемых ТО в разрезе каждой стадии их развития (табл. 3.6.).

Таблица 3.6.

**Характеристика пула бизнес-услуг ТО
в зависимости от стадий его развития**

| <i>Виды бизнес-услуг</i> | <i>Эмбриональная фаза</i> | <i>Фаза роста</i> | <i>Фаза зрелости</i> | <i>Фаза заката</i> |
|---|---------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| <i>1. Услуги аренды</i> | | | | |
| 1.1. Услуги аренды офисных помещений | + | + | + | + |
| 1.2. Услуги аренды производственных помещений | | + | + | + |
| 1.3. Услуги аренды лабораторных помещений | | + | + | + |
| 1.4. Услуги аренды конференц-залов | + | + | + | + |
| 1.5. Услуги аренды высоко технологического оборудования | | | + | + |
| <i>2. Услуги для бизнеса</i> | | | | |
| 2.1. Информационные услуги | | | | |
| 2.1.2. Передача информации, информационно-аналитическое сопровождение; информационные банки данных | | + | + | + |
| 2.1.3. Компьютерные сети, в том числе доступ к сети Интернет | + | + | + | + |
| 2.2. Офисные услуги | | | | |
| 2.2.3. Услуги секретарей офисов | | + | + | + |
| 2.2.4. Услуги по тиражированию (копированию) документов и материалов на бумажных носителях | + | + | + | + |
| 2.2.5. Услуги по устному и письменному переводу | | | + | + |
| 2.2.6. Услуги по обеспечению питанием и оборудованию специальных мест | | + | + | + |
| 2.3. Административно-хозяйственные услуги | | | | |
| 2.3.1. Услуги по уборке зданий | + | + | + | + |
| 2.3.2. Услуги по предоставлению мест парковки | + | + | + | + |
| 2.3.3. Управление по обеспечению безопасности частных лиц и имущества технопарка | + | + | + | + |
| 2.3.4. Управление объектами недвижимости и инжиниринг, обслуживание и ремонт зданий и помещений | + | + | + | + |
| 2.3.5. Коммунальное обслуживание (инфраструктура водо-, тепло-, электроснабжения, канализация и пр.) | + | + | + | + |
| 2.4. Ресурсообеспечение и логистика | | | | |
| 2.4.1. Централизованные поставки сырья, складские услуги | | + | + | |
| 2.4.2. Услуги по перевозке грузов и пассажиров, предоставлению транспортных средств, маршрутизация поставок и сбыта продукции | | + | + | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2.5. Организационные услуги | | | | |
| 2.5.1. Организация конференций, деловых встреч, выставок, ярмарок | | + | + | + |
| 2.5.2. Услуги в сфере рекламы (услуги по продаже времени, места рекламы, а также его аренда; создание рекламы, планирование рекламной кампании, размещение рекламы) | | | + | + |
| 3. Услуги развития бизнеса | | | | |
| 3.1. Услуги по поиску и привлечению инвестиций | + | + | + | + |
| 3.2. Экспертиза инвестиционно-инновационных решений | + | + | + | + |
| 3.3. Консалтинговые услуги | | | | |
| 3.3.1. Оказание консультационного сопровождения проекта и обеспечение доступа к партнерской сети бизнес-инкубатора | | + | + | |
| 3.3.2. Разработка стратегии развития предприятия, бизнес-планов, осуществление бизнес-моделирования | | + | + | + |
| 3.3.3. Услуги по исследованию конъюнктуры рынка и оценки общественного мнения, осуществление маркетингового исследования | | + | + | + |
| 3.3.4. Консультирование по программам технического содействия | + | + | + | + |
| 3.3.5. Консультационные услуги по вопросам управления коммерческой деятельностью и управления предприятием | | + | + | |
| 3.3.6. Услуги по исследованию мировых рынков и обеспечение сопровождения внешнеэкономической деятельности | | | + | + |
| 3.4. Юридические услуги | | | | |
| 3.4.1. Консультационные услуги по юридическим услугам и услуги по представительству | | | | |
| 3.4.2. Правовое и консультационное сопровождение регистрации и защиты объектов интеллектуальной собственности (объекты авторских и патентных прав) | | + | + | + |
| 3.4.3. Услуги по составлению юридической документации | | + | + | + |
| 3.4.4. Услуги по проведению правовой экспертизы представленных для рассмотрения юридической документации | | + | + | + |
| 3.5. Коучинг и менторство | | + | + | + |
| 3.6. Осуществление трансфера технологий | | + | + | + |
| 3.7. Услуги в сфере составления калькуляций, счетов, ведения бухгалтерского учета и составления отчетности, а также вопросов налогообложения | | + | + | + |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| 3.8. Финансовые услуги, включая услуги по финансовому посредничеству и связанные с ним вспомогательные услуги | | | + | + |
| 3.9. Услуги по найму рабочей силы и обеспечению персоналом (аутстаффинг) | | | + | + |

На основании обработанной информации были получены следующие результаты (рис. 3.20.):

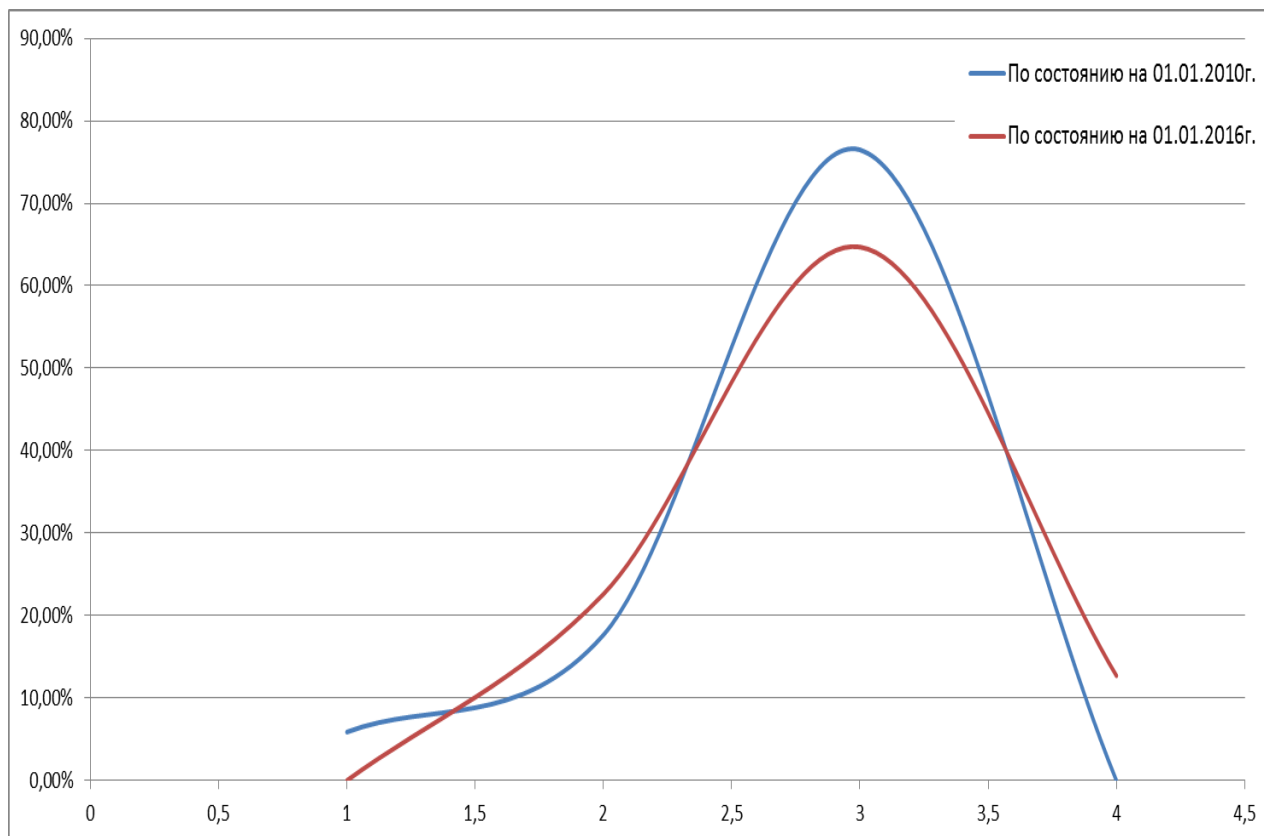


Рис. 3.20. Определение фазы жизни выборки ТО в Польше*

* Источник: построено автором на материалах [25]

Согласно аналитических данных по состоянию на 01.01.2010г., 76,47% исследуемой выборки технопарковых образований составили парки в фазе зрелости, а только 17,65% - ТО в фазе роста и 5,88% - в фазе заката.

По состоянию на 01.01.2016г., 22,6% всего количества парков находилось в фазе роста, 64,7% - в фазе зрелости и 12,7% - в фазе заката.

Это подтверждает мнение, что развитие ТО в Польше пребывает в настоящий момент в активной фазе.

Детализация аналитических данных касательно определения фазы цикла жизни каждого конкретного технопаркового образования выборки исследования в табл. 3.7. и рис. 3.21.

Таблица 3.7.

Структура оценки цикла жизни исследуемых ТО [25]

| Но | Критерий (ТП) | Количество баллов полученных парком №: | | | | | | | | | | | | | | | | | Сумма |
|----|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| | | 9 | 10 | 5 | 12 | 8 | 17 | 1 | 2 | 15 | 7 | 6 | 4 | 18 | 14 | 16 | 3 | 11 | в кат. |
| 1 | Организационная структура парка | 4 | 5 | 6 | 7 | 10 | 9 | 10 | 4 | 10 | 6 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 6 | 134 |
| 2 | Срок функционирования технопарка | х) | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 6 | 2 | 2 | 8 | 2 | 4 | 4 | 6 | 6 | 8 | 64 |
| 3 | Процент использованной площади технопарка | | 3 | 1 | 5 | 6 | 5 | 5 | 10 | 6 | 6 | 6 | 10 | 6 | 8 | 10 | 10 | 10 | 107 |
| 4 | Количество типов услуг | | 0 | 6 | 2 | 4 | 6 | 4 | 2 | 6 | 10 | 4 | 4 | 10 | 8 | 10 | 10 | 6 | 92 |
| 5 | Контакты в стране и международные сети | | 10 | 10 | 6 | 2 | 10 | 5 | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 139 |
| 6 | Количество осуществленных международных проектов | | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 6 | 6 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 8 | 10 | 49 |
| 7 | Динамика доходов | | 5 | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 | 10 | 0 | 5 | 5 | 7 | 5 | 2 | 7 | 5 | 10 | 89 |
| 8 | Ротация резидентов парка | | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 8 | 2 | 4 | 0 | 4 | 4 | 2 | 6 | 6 | 2 | 8 | 54 |
| 9 | Сумма баллов полученных парком | 4 | 25 | 30 | 32 | 37 | 38 | 41 | 42 | 44 | 45 | 46 | 49 | 49 | 56 | 61 | 61 | 68 | |
| 10 | Позиция согласно количеству полученных баллов | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

Напомним, что в каждой из 8 ключевых аспектов определения фазы цикла жизни ТО было возможным получение от 0 до 10 баллов.

Сводная информация баллов, полученных отдельными технопарковыми образованиями с дифференциацией фаз развития продемонстрирована в диаграмме 3.21.

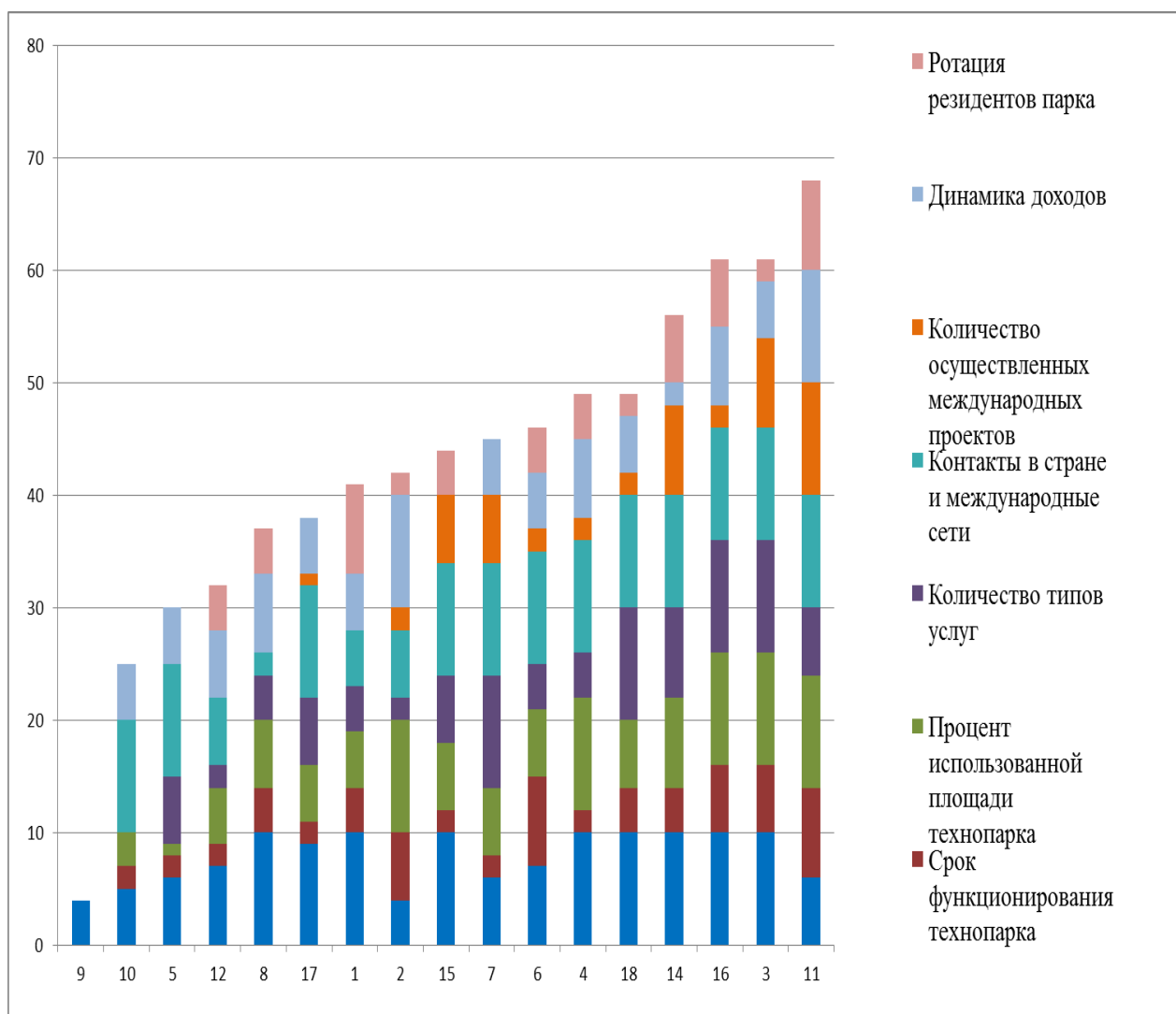


Рис. 3.21. Количество баллов полученных ТО в разрезе 8 критериев оценки цикла жизни [25]

Далее в работе представлены анализ очевидных корреляций, которые в разных вариантах связи возникают между отдельными критериями оценки развития технопарков выборки.

Так, предлагаем детальный анализ следующих взаимозависимостей выше упомянутых критериев, которые представлены в лепестковых диаграммах на рис. 3.22 – 3.26.

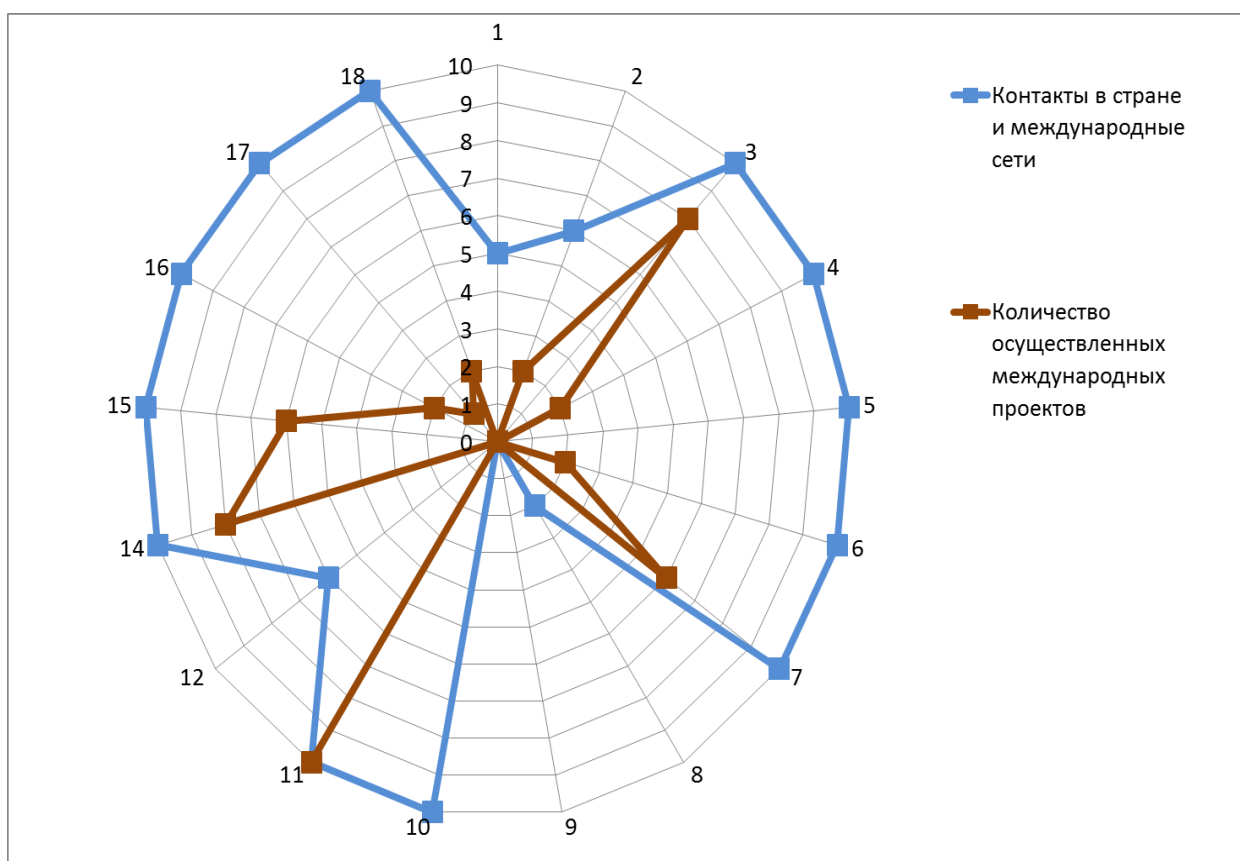


Рис. 3.2. Корреляционная связь между внутренними и международными контактами, сетями и числом осуществленных международных проектов [25]

Из представленных данных на рис. 3.2. следует, что только в таких технопарковых образованиях как № 3, № 7, № 11, № 14 и № 15 контакты на территории Польши и за рубежом, а также участие их в сетях соответствует относительно высокое число осуществленных международных проектов. В остальных ТО, где международное сотрудничество либо развито на незначительном уровне, либо мало эффективно еще не преобразовалось в их непосредственное участие в международных проектах.

На следующей диаграмме представлена корреляционная связь между сроком функционирования технопаркового образования и процентом использования им территориального пространства (рис. 3.23.).

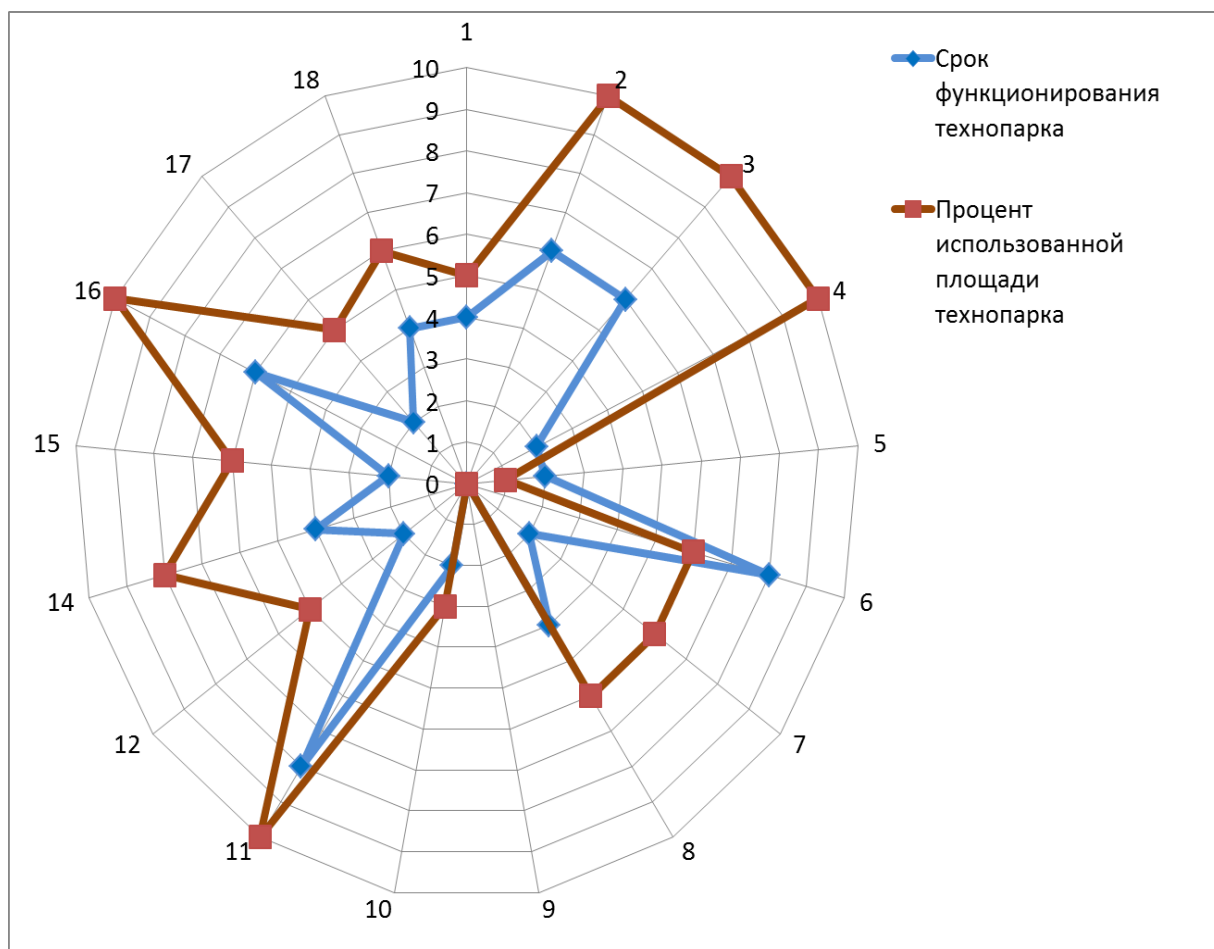


Рис. 3.23. Корреляционная связь между сроком функционирования технопаркового образования и % использования им его площади [25]

Следует отметить, что в большинстве случаев исследуемой выборки ТО наблюдается прямая корреляционная зависимость между сроком их функционирования и процентом использованной ими выделенной площади, что в целом является логичным и закономерным.

Единственными исключениями являются технопарк №4, который помимо малого срока своего функционирования благоустроил всю свою площадь и аналогичная слабая корреляционная связь наблюдается у технопарка №7.

Общая картина корреляционной связи между такими факторами, как организационная структура и срок функционирования ТО представлена на рис. 3.24.

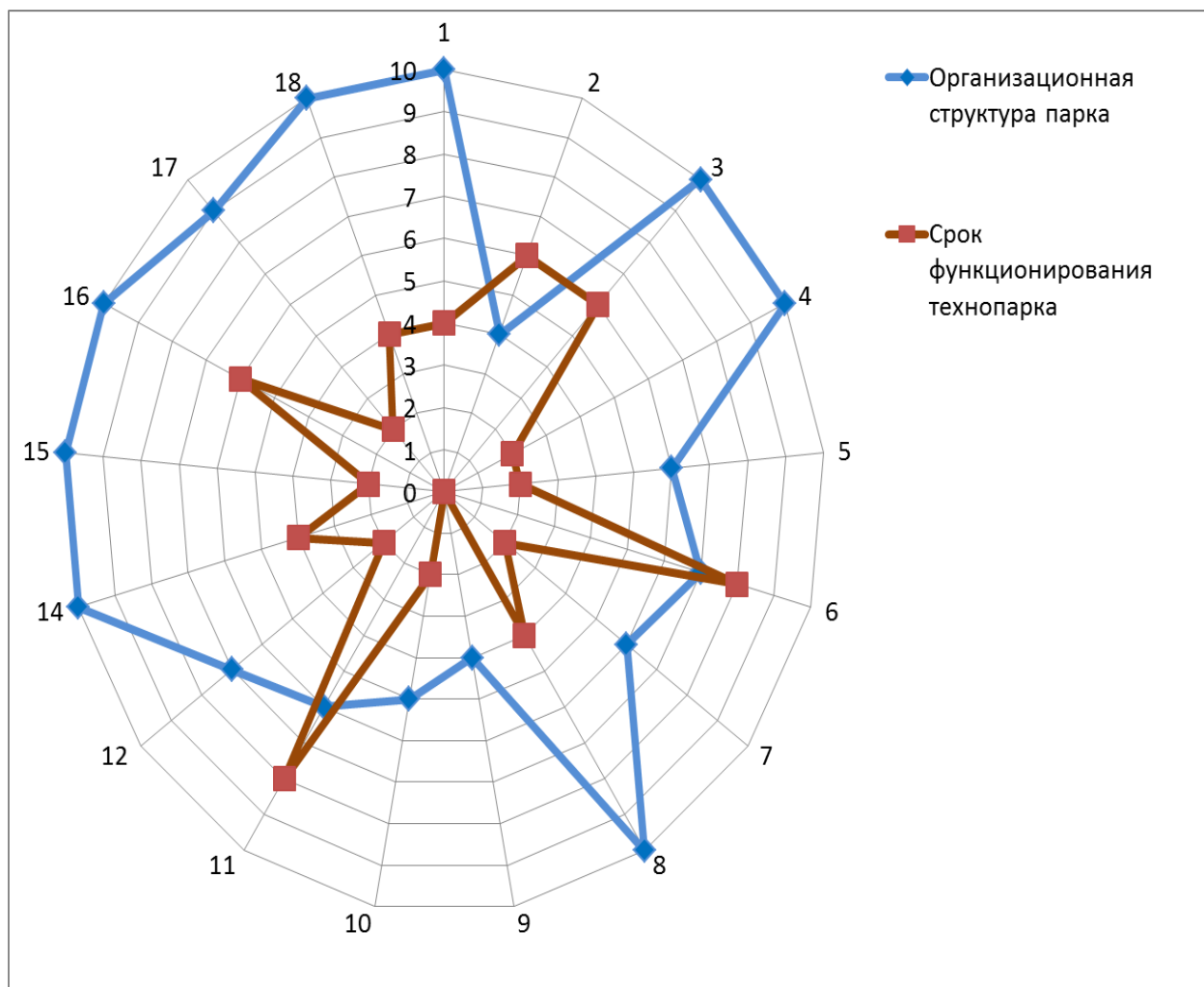


Рис. 3.24. Корреляционная связь между организационной структурой технопаркового образования и сроком их функционирования [25]

Исходя из представленных данных на рис. 3.24. следует, что в технопарковых образованиях № 1, № 3, № 4, № 8, № 14, № 15, № 16, № 17 и № 18 не смотря на относительно небольшой срок их развития была создана развитая организационная структура функционирования.

В остальных случаях выборки польских технопарков выводы не столь однозначны и требуют дополнительного углубленного исследования.

Далее исследуем корреляционную связь между организационной структурой технопаркового образования и количеством видов оказываемых ими услуг (рис. 3.25.).

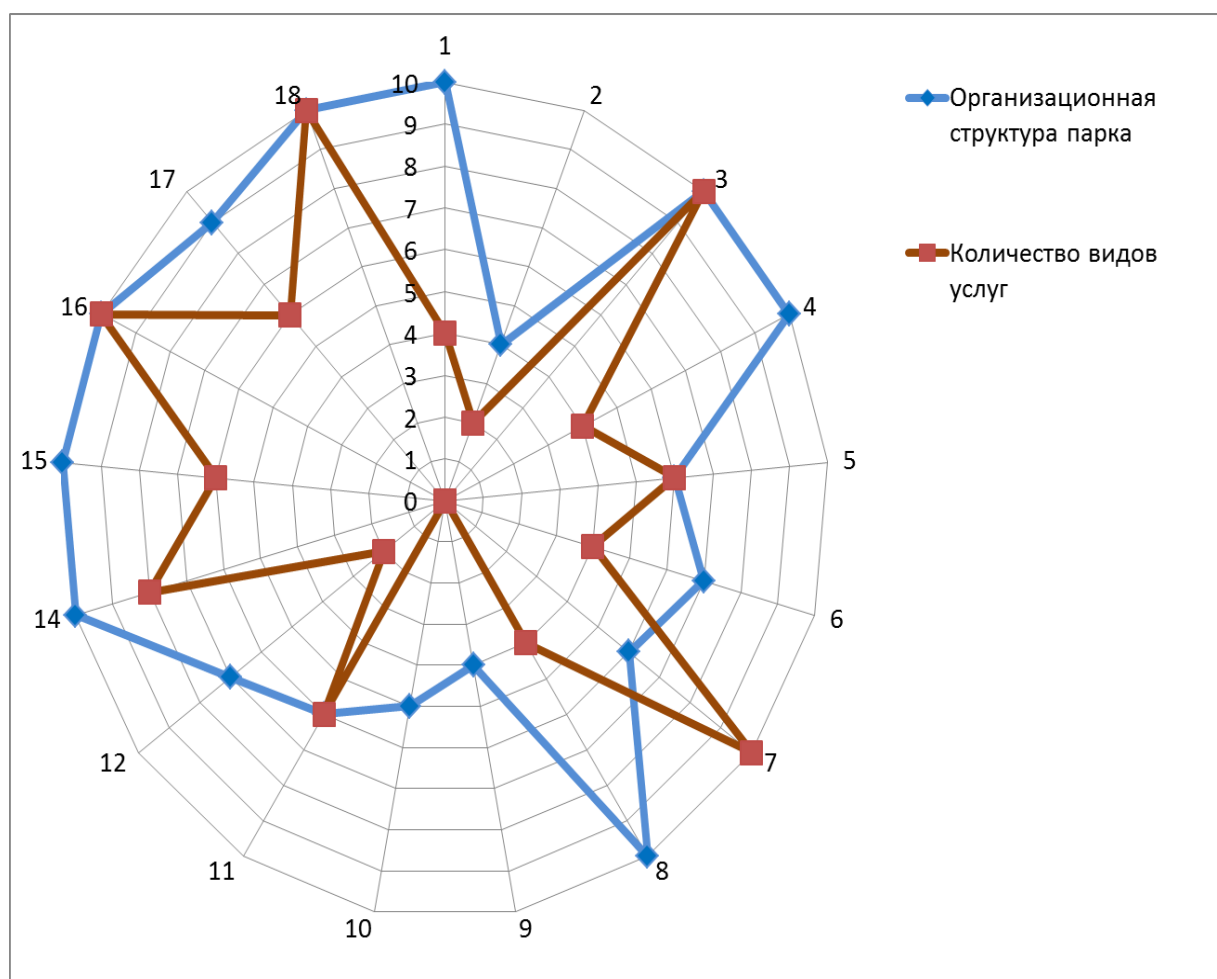


Рис. 3.25. Корреляционная связь между организационной структурой ТО и количеством видов оказываемых ими услуг [25]

Представленная диаграмма наглядно демонстрирует наличие корреляции между указанными двумя факторами в случае функционирования таких ТО, как № 3, № 5, № 11, № 16 и № 18. В остальных

вариантах выборки польских технопарковых образований такой связи не наблюдается.

Следующим шагом бенчмаркингowego исследования будет изучение корреляционной зависимости между процентом использованной площади ТО и количеством видов предоставляемых ими услуг (рис. 3.26.).

Как видим из данных представленной лепестковой диаграммы, прямая связь между указанными факторами наблюдается лишь в случаях функционирования технопарковых образований № 3, 14, 15 и 16.

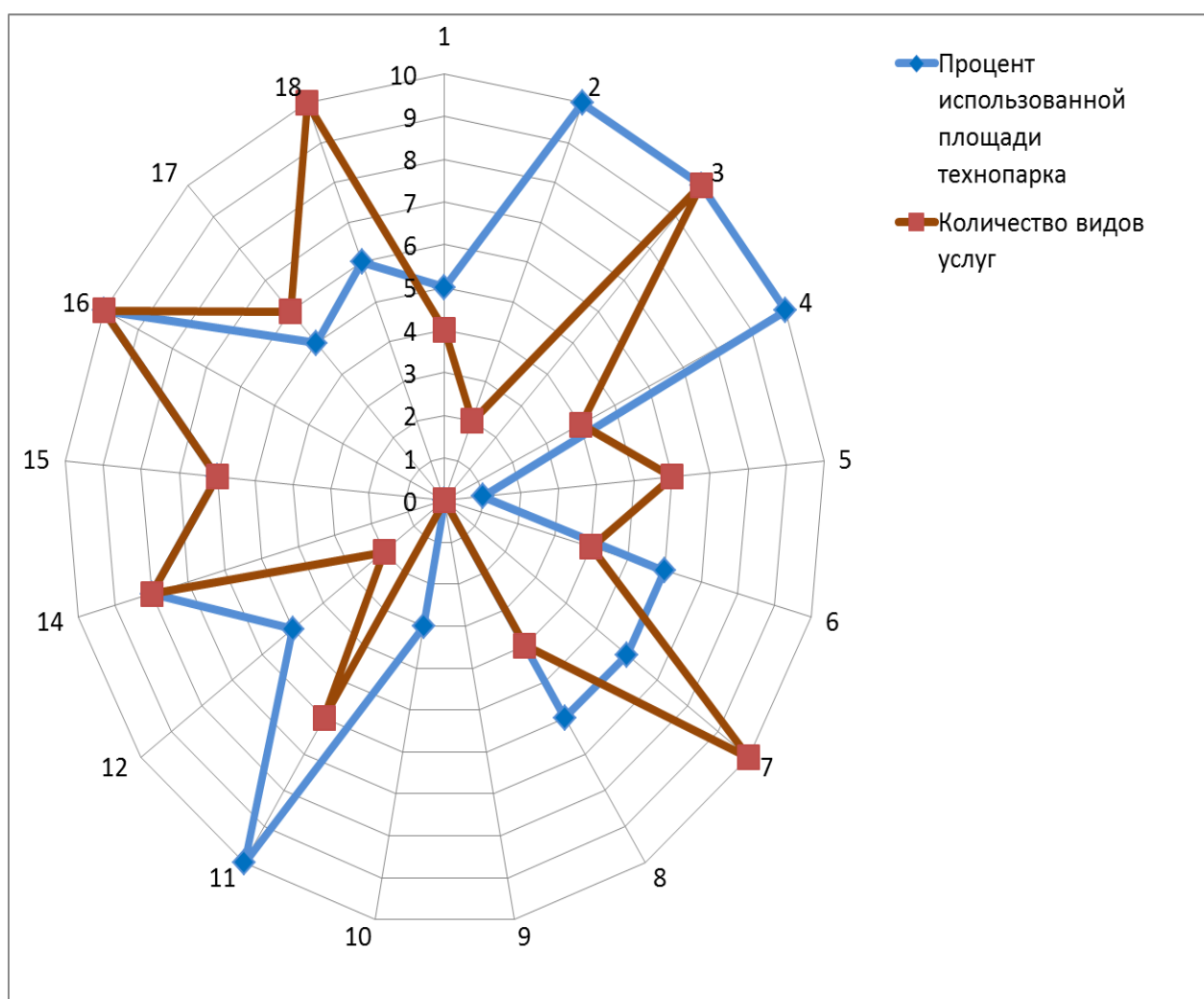


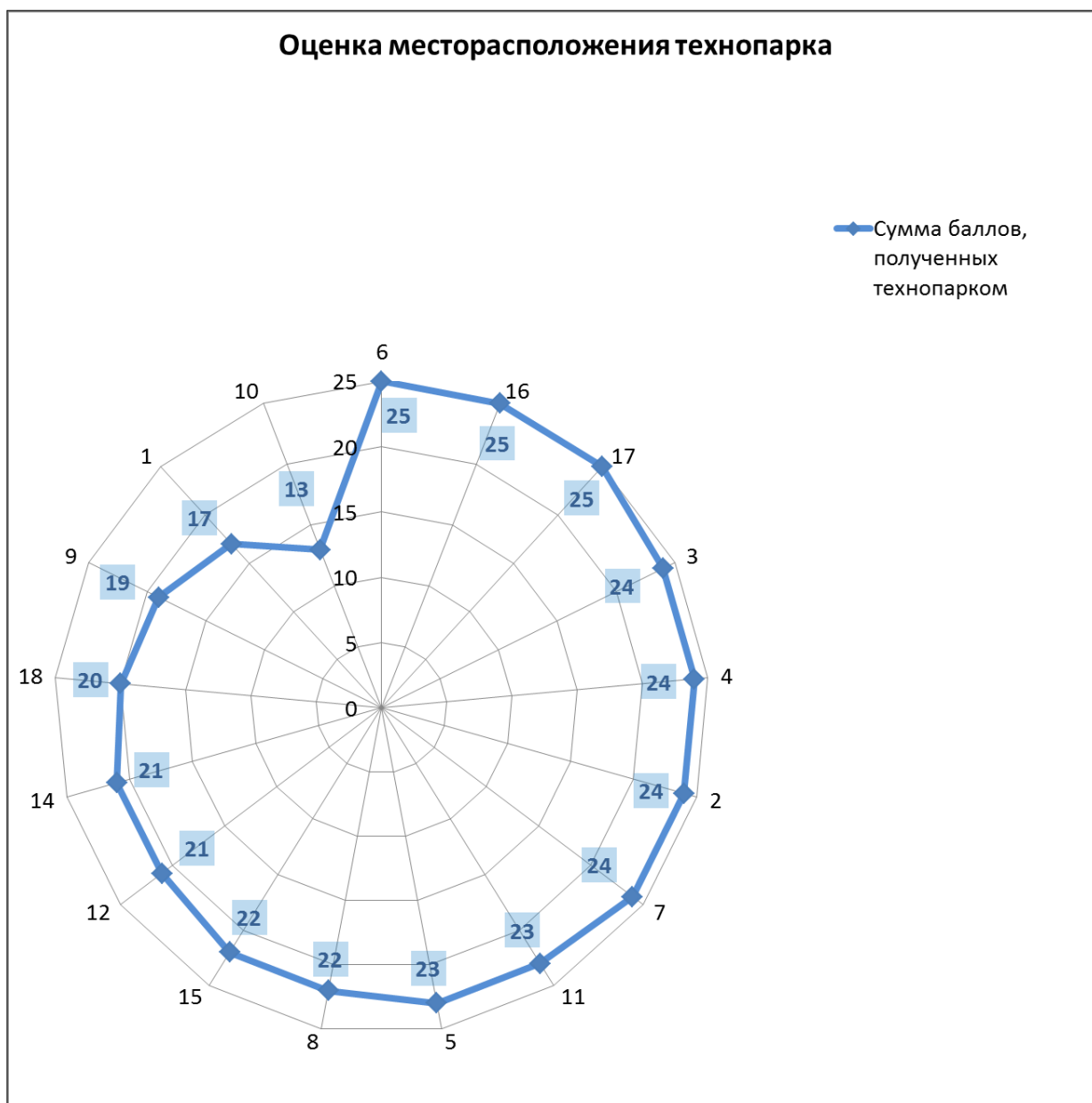
Рис. 3.26. Корреляционная связь между % использования площади ТО и количеством видов оказываемых ими услуг [25]

Дальнейшим этапом нашего исследования является оценка месторасположения технопарковых образований.

Основными факторами, которые существенно повлияли на ранг конкретного технопарка являются: отдаленность от автомобильных магистралей, близость железнодорожного и доступность авиатранспорта, отдаленность/близость нахождения научных центров, университетов.

Результаты анализа месторасположения технопарковых образований данной выборки представлены на рис. 3.27.

Как видно из данных диаграммы, большинство ТО имеют хорошее месторасположение, три из общей выборки получили максимальное количество баллов (№ 6, № 16 и № 17).



**Рис. 3.27. Оценка месторасположения польских технопарков
(количество баллов) [25]**

Так, структура интегральной оценки месторасположения технопарковых образований проводилась в разрезе 5 критериев: отдаленность от главных железнодорожных путей, отдаленность от главных автомобильных магистралей, отдаленность от крупных промышленных предприятий, отдаленность от аэропорта и отдаленность от ближайшего высшего учебного заведения.

Детализированный анализ месторасположения исследуемых технопарков выявил, что в большинстве случаев они имеют хорошее автомобильное и железнодорожное сообщение, находятся в непосредственной близости около крупных промышленных предприятий и высших учебных заведений.

Единственным «узким местом» для таких технопарковых образований, как № 1, № 5, № 8, № 9, № 10, № 12, № 14 и № 15 является значительная отдаленность до аэропорта.

Следующим этапом нашего исследование является анализ функционирующего интернет-ресурса, обеспечивающего информационную доступность в предоставлении и распространении необходимой для эффективной деятельности ТО информации.

Отметим, что с наступлением информационной эпохи самым актуальным и значимым стал фактор информации и ее обмена. В связи с этим большое значение придается сети Интернет и всем открывающимся перспективам и возможностям эффективного развития технопарков с ее использованием.

Присутствие в информационном поле, благодаря сети Интернет, является сегодня не только критическим фактором успеха, но и необходимым условием нормального функционирования любой организации (в нашем случае – технопаркового образования).

В балльной оценке была оценена обеспеченность интернет-порталами, которая представлена в детализированном и интегрированном виде (табл. 3.9. и рис. 3.28.).

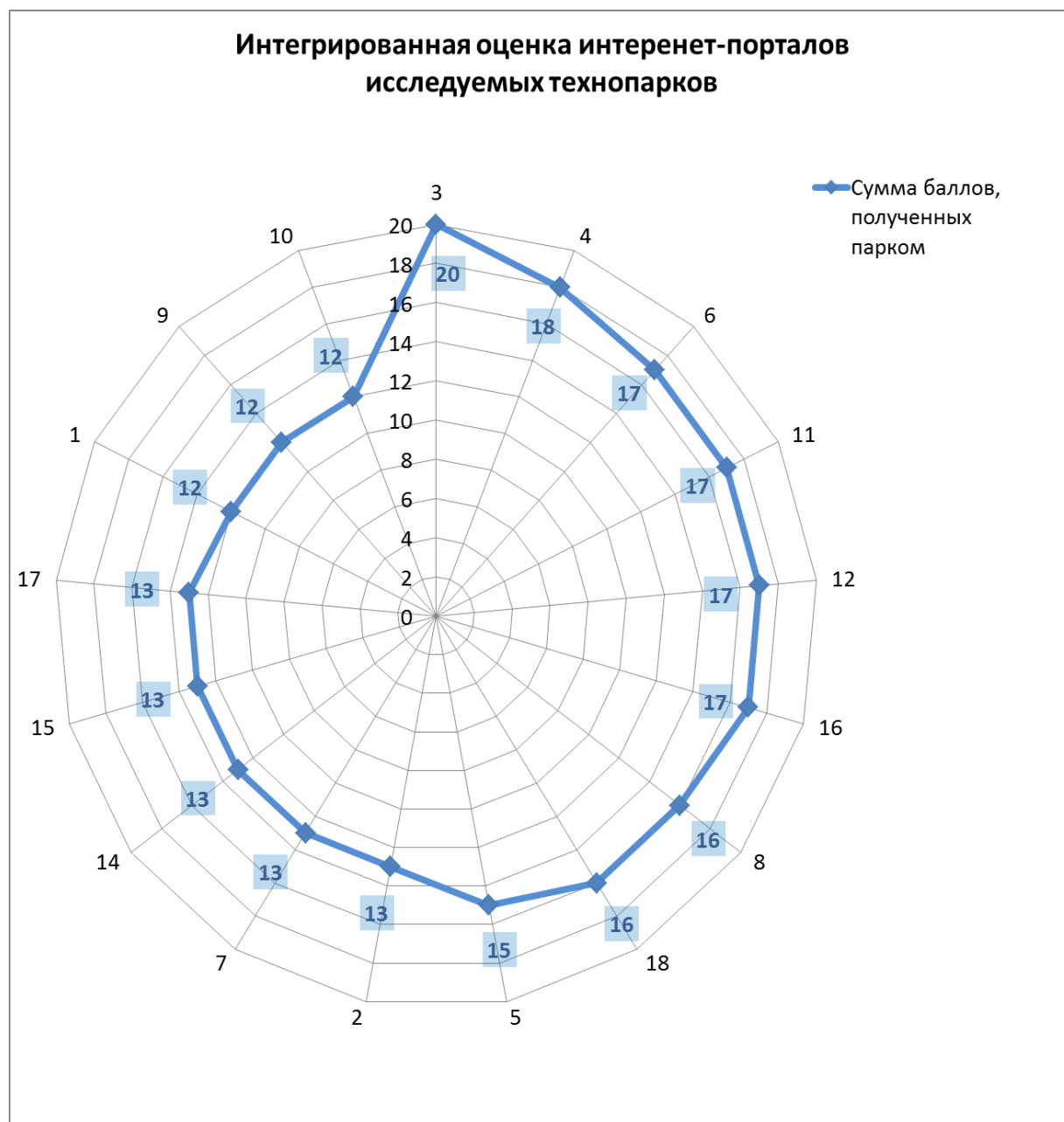


Рис. 3.28. Оценка использования интернет-ресурсов, созданных для эффективного развития ТО[25]

Из данных представленной диаграммы видно, что максимальное количество баллов (20 баллов) получил технопарк №3. Аутсайдером является технопарковое образование №4.

Детализированная оценка интернет-портала конкретного технопарка в разрезе четырех критериев представлена в табл. 3.9.

Таблица 3.9.

**Аналитический анализ оценки интернет-порталов
ТО выборки [25]**

| № | Критерий* | Количество баллов полученных парком №: | | | | | | | | | | | | | | | | | Сумма в кат. |
|---|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------|
| | | 3 | 4 | 6 | 11 | 12 | 16 | 8 | 18 | 5 | 2 | 7 | 14 | 15 | 17 | 1 | 9 | 10 | |
| 1 | Информация доступная на интернет-портале | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 74,0 |
| 2 | Количество посещений интернет-портала за год | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | н/д | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 49,0 |
| 3 | Позиция технопарка в поисковых системах | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 48,0 |
| 4 | Адаптация интернет-портала к разным браузерам | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 83,0 |
| 5 | Сумма баллов, полученных парком | 20 | 18 | 17 | 17 | 17 | 17 | 16 | 16 | 15 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 12 | 12 | 12 | |
| 6 | Средняя оценка | 5,0 | 4,5 | 4,3 | 4,3 | 4,3 | 4,3 | 4,0 | 4,0 | 3,8 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | |
| 7 | Позиция согласно полученным баллам | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | |

*Масштаб от 1 до 5 баллов

Подробное аналитическое исследование созданных ТО интернет-порталов дает возможность выделить их сильные стороны и слабые места. Так, преимущественное большинство технопарковых образований оценивают важность интернет-ресурсов и обеспечивают информационную доступность всем заинтересованным участникам к актуальной информации

об их деятельности. Кроме этого, практически все ТО адаптировали свои интернет-порталы к разным интернет-браузерам. Так, преимущественно интернет-порталы ТО выборки приспособлены к использованию трех браузеров: Mozilla Firefox, Internet Explorer и Google Chrome.

Вместе с этим, «узким местом» в этом вопросе является довольно-таки слабая активность посещения интернет-страниц и низкие позиции ТО в рейтингах поисковых систем. К примеру, в технопарках № 3, № 16 зафиксирована посещаемость на уровне более 50 тысяч в год, а в технопарке № 4 – 66095.

В этой связи, хотелось бы акцентировать внимание на возможностях активного использования интернет-ресурсов в целях повышения эффективности деятельности технопарковых образований. В частности, автором выделяются наиболее весомые их преимущества, а именно:

- интернет-портал — это, прежде всего, PR- и рекламная площадка ТО, собственный медиа-канал и информационный носитель полностью ему подконтрольный;
- интернет-портал — это своеобразная торговая площадка, виртуальный канал товаропродвижения;
- интернет-портал — это инструмент для сбора необходимой информации (статистика, опросы, комментарии, отзывы);
- интернет-портал — это инструмент развития отраслевой (специфической – прим. авт.) базы данных технопаркового образования;
- интернет-портал — это инструмент продвижения произведенной в ТО инновационной продукции (технологии, ноу-хау и пр. – прим. авт.);
- интернет-портал — это инструмент увеличения узнаваемости, популяризации ТО, формирования его имиджа как лидера инновационного развития в регионе;

- интернет-портал — это инкубатор отраслевых идей (обсуждения на форуме, публикация предложений, объявление конкурса на поиск лучшего решения);

- интернет-портал — это инструмент развития международных экономических связей технопаркового образования (международные проекты, инвестиции, кооперация – прим. авт.).

Следует подчеркнуть, что автор данной монографии полностью разделяет научную позицию ученых базового бенчмаркингового исследования [25] и считает целесообразным для анализа целого ряда вопросов использование такого метода как построение карт стратегических групп.

Однако, в настоящей монографии, с поправкой на изменение процессов развития выбранных технопарковых образований во времени, будем фокусировать внимание на исследовании взаимосвязи эффективности только той части выборки технопарков, которые функционируют на территориях территориально-хозяйственных зон Польши.

Анализ стратегических групп - это метод изучения внутренней структуры сферы деятельности/отрасли, который используется для анализа структуры субъектов, действующих в рамках данной сферы деятельности/отрасли.

Карта стратегических групп – это инфографическое изображение стратегического пространства отрасли. Она может быть представлена в различных формах графической схематики в зависимости от принятых критериев анализа (иначе называемых - стратегическими измерениями).

Согласно определению, стратегической группой, и, одновременно, наиболее схожими друг на друга субъектами предпринимательской деятельности, являются такие субъекты, которые пытаются охватить

идентичной продукцией один и тот же сегмент рынка и с этой целью используют идентичные по стратегическим параметрам стратегии [25, с. 48].

Исходя из выше обозначенного, следующим этапом настоящего исследования является изучение уровня специализации ТО выборки.

Так, согласно углубленному анализу функционирования выбранных технопарковых образований были выявлены следующие особенности:

- значительный размах вариации численности резидентов – от 3 до 97;
- большая разновидность продуцируемой технопарками товаров и услуг.

В целях объективной оценки специализации исследуемых технопарковых образований была построена двухвекторная карта стратегических групп (рис. 3.29.).

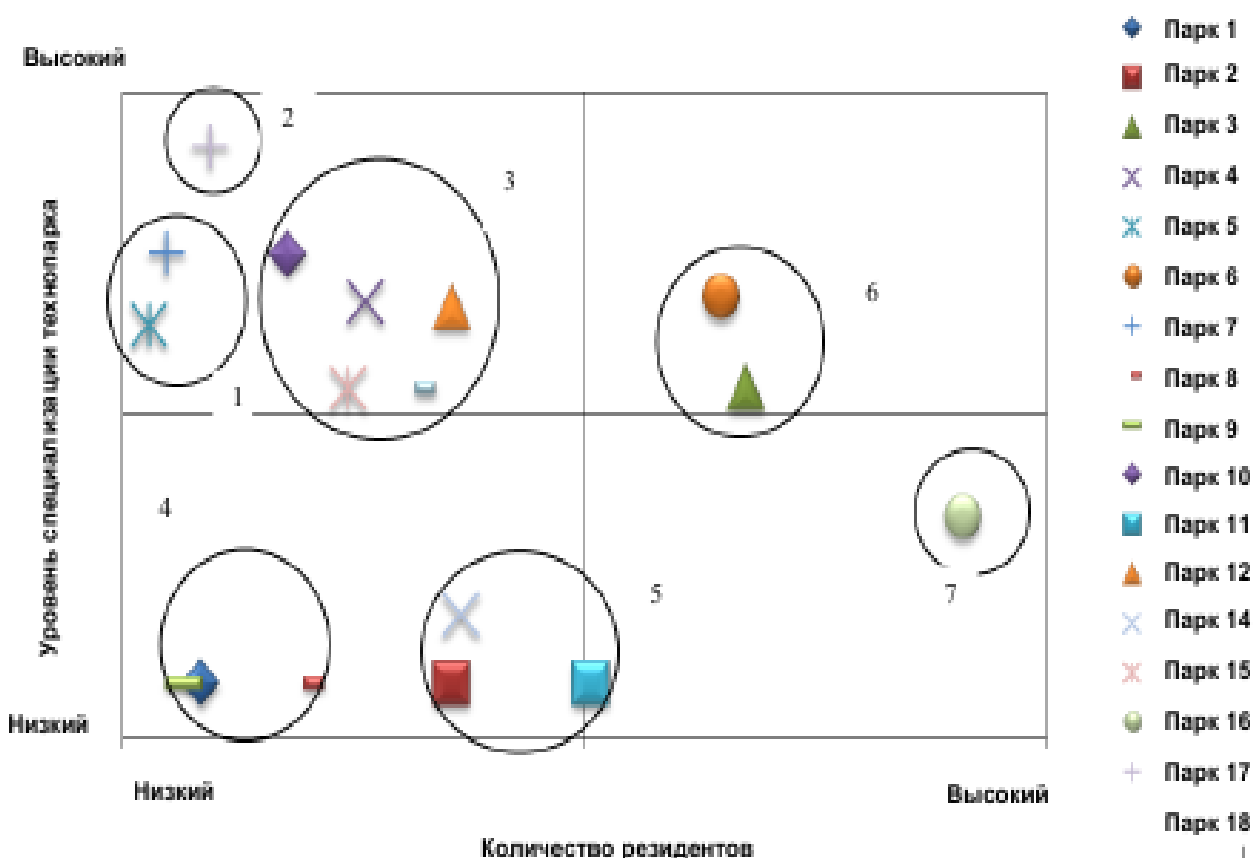


Рис. 3.29. Карта стратегических групп ТО по изменениям: уровня специализации и количества резидентов [25]

Представленная карта стратегических групп анализируемых технопарковых организаций позволяет сделать следующие выводы:

1) самый высокий уровень специализации – 100%, зафиксирован в образованиях № 5, № 7 и № 17, в которых функционирует относительно небольшое количество резидентов (3, 5 и 10 соответственно);

2) средний уровень специализации (от 80 до 50%) зафиксирован в технопарках № 4, № 10, № 12, № 15 при количестве функционирующих предприятий от 19 до 38 единиц, а в ТО № 3 и № 6 при таком же уровне специализации работают 72 и 69 предприятия соответственно;

3) технопарковые образования № 1, № 8 и № 9 характеризуются самым низким уровнем специализации и малым количеством резидентом, а № 2, № 11 и № 14 – с таким же уровнем специализации, но с большим количеством предприятий.

Характерными для них видами деятельности является информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), биотехнологии, медицина, электроника и внедрение технологий альтернативных источников энергии.

Наиболее значимым аспектом нашего исследования является анализ карты стратегических групп по измерениям: активы в целом – валовая прибыль ТО (рис. 3.30.).

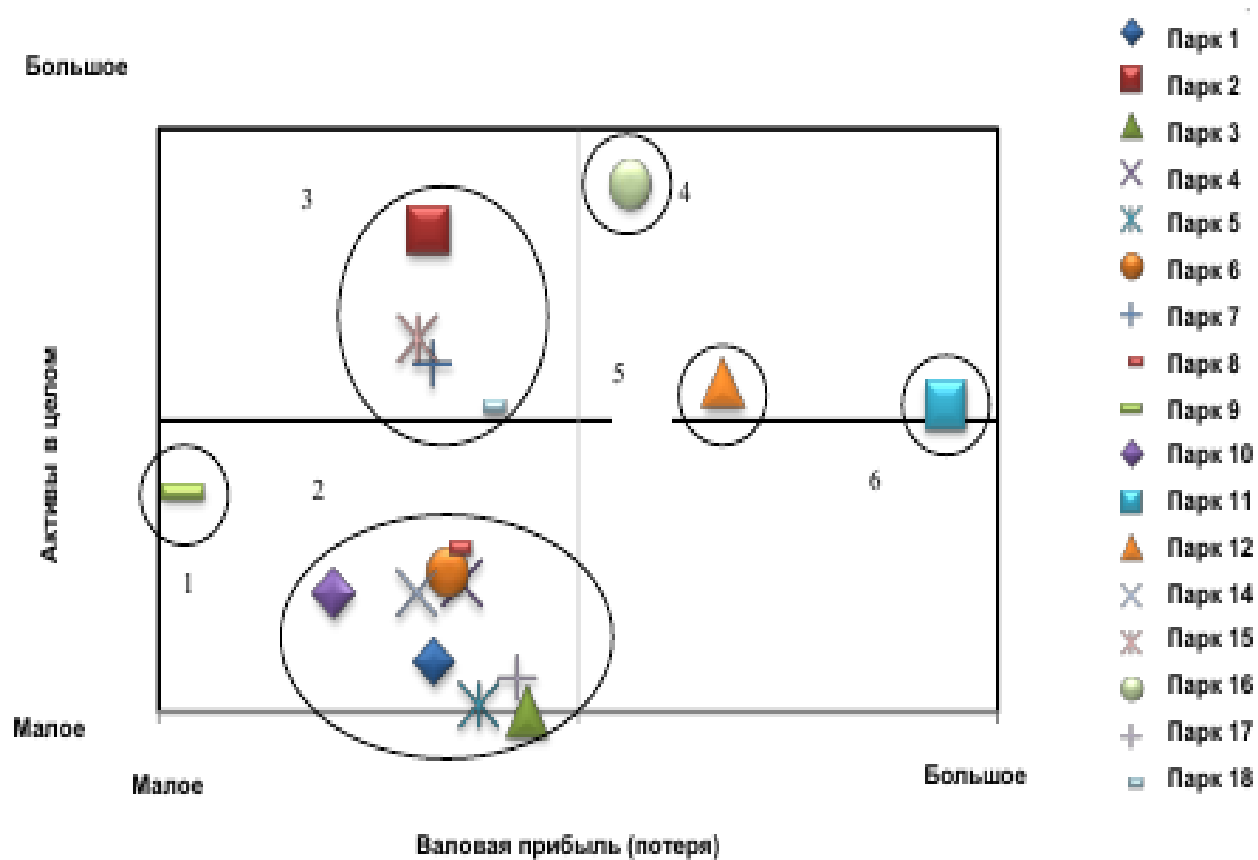


Рис. 3.30. Карта стратегических групп технопарков по изменениям активов ТО в целом и размера валовой прибыли [25]

Изучение результатов построенной карты стратегических групп указывает на одну из существенных характеристик выбранных ТО – высокую их неоднородность.

Технопарковые образования выборки исследования объединены в 6 стратегических групп. Примечательным является и то, что в отдельных случаях расстояния между отдельными группами относительно большие, как например между первой и второй группами ТО.

Самая большая группа – это группа 2, которая объединяет 9 технопарковых образований из 17 анализированных или практически 53% всей выборки. Это однородная группа технопарков, для которых характерен посредственный размер прибыли (либо убыток, потеря – прим. авт.) и небольшие по размеру активы.

Это дает возможность утверждать, что преимущественное большинство технопарковых образований в Польше на момент исследования – это образования с ниже среднего по размеру активами и посредственной по размеру прибылью (либо убытком). Вместе с этим, это еще и свидетельствует об одном важном факте – преимущественной прибыльности и результативности их деятельности на территории Польши.

Лишь технопарки № 10 и № 14 или 11,7% общей численности исследуемой выборки зарегистрировали получение убытков. Следует признать, что величина данного показателя также не может иметь считаться негативным фактором оценки общего развития технопарковых образований, так как не находится в зоне превалирования.

Лучший результат – самый высокий уровень прибыли зафиксирован у технопарка № 11. Это единственный представитель стратегической группы № 6. Относительно этого, хорошие результаты по прибыли наблюдаются у технопарков № 12 и № 16. Они формируют соответственно группу № 5 и № 4.

Вместе с этим, стоит отметить, что стратегическое расстояние между ТО №11 и остальными указанными парками довольно-таки велико.

Заслуживает внимания в целях проверки выдвинутой гипотезы и результаты построенной следующей стратегической карты изменений: количество видов услуг ТО – продажа в целом (рис. 3.31.).

Так, углубленное изучение двухвекторного сопоставления количества различных видов предоставляемых технопарковыми образованиями услуг и объемом продаж в целом указывает довольно-таки гомогенный их характер (кроме парка № 11). Имеется в виду большой разрыв показателя продаж ТО №11 и преимущественного большинства парков выборки, которые логично сравнивать в силу их однородности.

То есть, предметом сопоставления (аналитического сравнения –прим. авт.) являются три стратегические группы парков - № 1, № 2 и № 3, которые продуцируют разное количество видов услуг, но реализовали примерно одинаковый их объем в отчетном периоде.

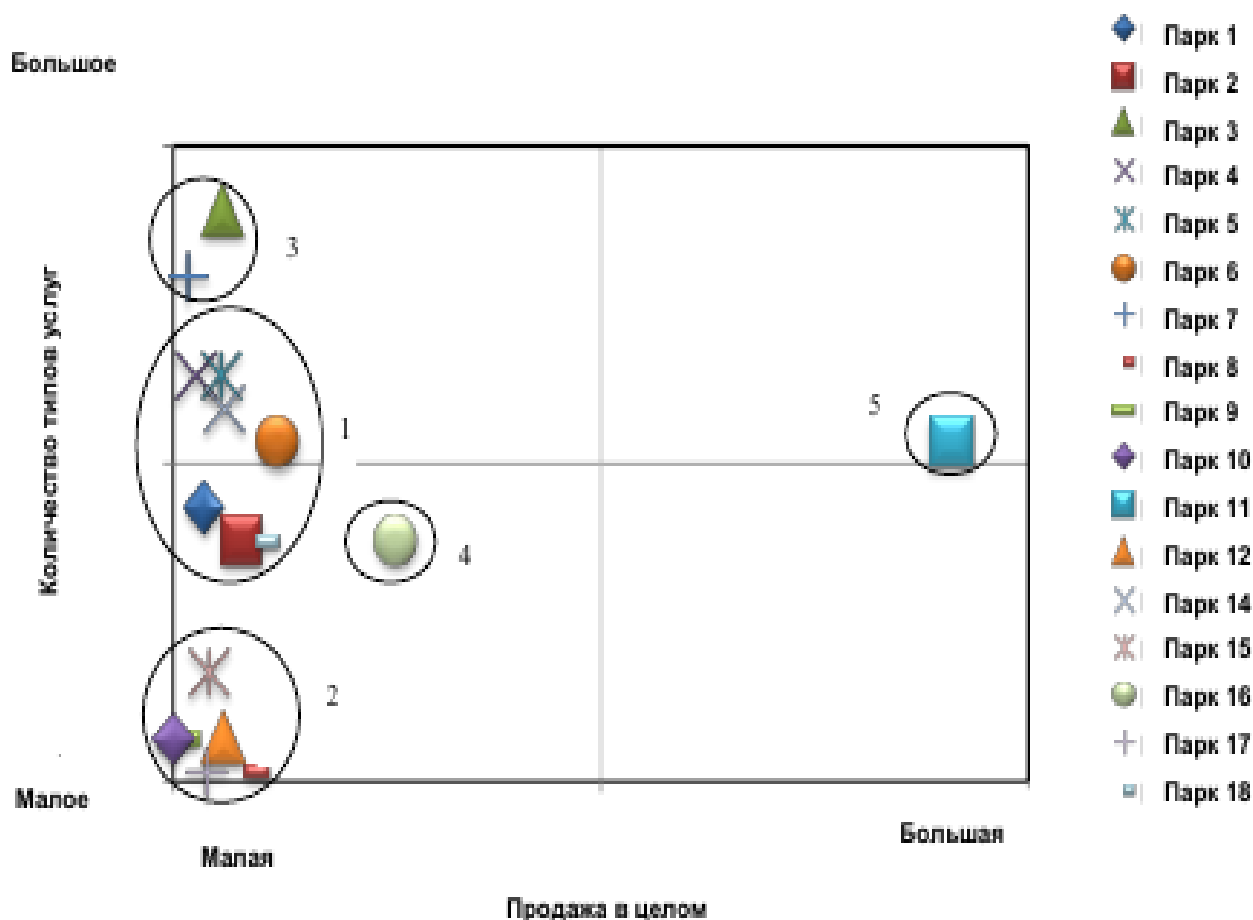


Рис. 3.31. Карта стратегических групп ТО по изменениям количества видов услуг и размера продаж в целом [25]

Отметим, что безусловным лидером в анализируемой выборке ТО является парк №11, показатели по ассортименту услуг и объему продаж которого значительно превышают показатели остальной выборки образований. Он единственный входит в стратегическую группу №5 и не находится в зоне угроз, то есть агрессивного воздействия других парков. Это ТО активно развивает сотрудничество с клиентами и предлагает богатый ассортиментный портфель услуг в сопоставлении с количеством резидентов.

Ну и, наконец, интересными с точки зрения анализа правомерности выдвинутой гипотезы в работе являются результаты построенной

стратегической карты изменений: общая оценка организации, управляющей ТО, данная ее резидентами и общим количеством резидентов (рис. 3.32.).

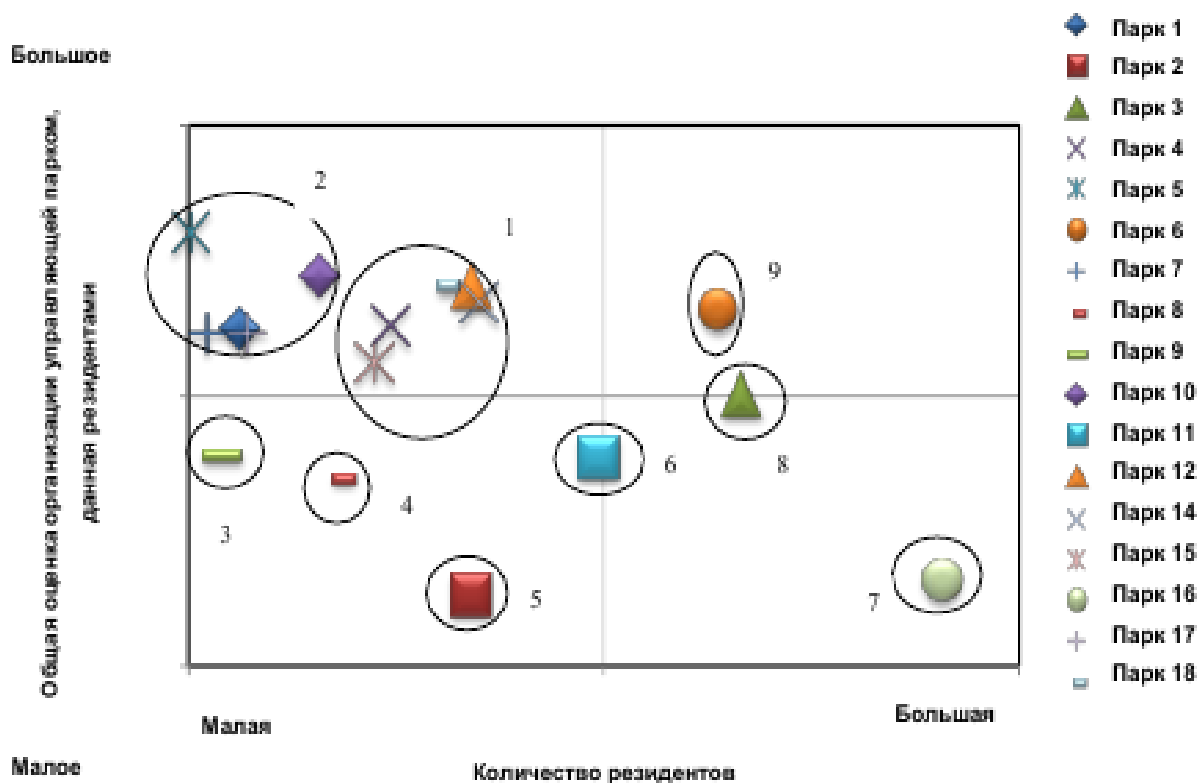


Рис. 3.32. Карта стратегических групп ТО по изменениям общей оценки организации, управляющей его деятельностью и общим количеством резидентов [25]

Зависимость между общей оценкой организации, которая ведет управление технопарковым образованием и общим количеством резидентов указывает на достаточно высокую неоднородность сферы их деятельности. Кроме того, наблюдается значительная дисперсия неоднородных стратегических групп.

Заметим, что относительное сходство наблюдается в представленной карте стратегических групп в группе №1 и в группе №2. В первую группу

входят 5 ТО, для которых характерным является малое количество резидентов. От этого количества резидентов были получены достаточно высокие баллы общей оценки управляющей организации. В диапазоне от 1 до 5 баллов была получена средняя оценка резидентов – 4,64 балла. Эти результаты являются вполне логичными и объяснимыми, так как при малом количестве резидентов выше вероятность получения высокого среднего балла, чем при большой их численности.

Этот тезис полностью оправдывается полученными результатами второй стратегической группой, в которой еще меньше резидентов, чем в группе №1, но результаты общей оценки управляющей организации ТО выше. В состав второй группы входят всего лишь четыре технопарка исследуемой выборки.

ТО, в которых функционирует большая численность резидентов управляющие организации, к сожалению, получили от них более низкую общую оценку. Учитывая данные обстоятельства и анализируя оценки, данные резидентами в сопоставлении с их количеством, лидерами являются технопарки №3, №6, №11 и №16.

Обобщение полученных данных, позволяет выделить из числа ТО выборки парки № 11, № 12 и № 16 с наилучшими показателями в большинстве представленных в работе карт стратегических групп.

Как стало известно, лидирующие позиции принадлежат технопаркам: в Кракове, EUROпарку-Мелец и био-нанопарку в Лодзе. Они одновременно входят в состав SEZ Польши.

Детальный анализ их деятельности и оценка потенциала развития подтверждает результаты проведенного в исследовании бенчмаркинга.

Так, в текущем году, г. Краков получил почетную поощрительную награду – CEE Shared Services And Outsourcing Awards признало его лучшим в Польше местом для бизнеса. Его называют также «польской Силиконовой

долиной». Здесь осуществляет свою деятельность Краковский технологический парк (КТП), иными словами SEZ, которая поддерживает развитие инновационных технологий и трансфер знаний из высших учебных заведений к бизнесу [208]. По оценкам экспертом, он является одним из самых успешных ТО в мире. КТП находится в предместье города и занимает территорию около 500 гектар. Его возвели в Новой Гуте, бывшем городке металлургов, который был в упадочном состоянии из-за экономического кризиса и безработицы. В настоящее время, КТП - это процветающий район: 160-ю рентабельными инвестиционными проектами, которые обеспечили Кракову трудовую занятость 18-ти тысячам жителей [96].

В целом, Краковская SEZ охватывает территорию в Малопольского и Подкарпатского воеводства. В ее структуру входит 27 субзон. А управляющей компанией этой SEZ является Krakowski Park Technologiczny [183].

КТП осуществляет свою деятельность в соответствии с мотивирующим принципом. Так, для вступления в ТО установлена определенная норма капитальных вложений, которые должен инвестировать резидент. Им предоставляется такая налоговая преференция, как освобождение от налога на прибыль до конца функционирования всех польских SEZ - до 2026-го года. Обоснованием для получения льгот является инвестирование в размере 100 тысяч евро и соблюдение обязательного условия - создание новых рабочих мест.

Кроме налоговых льгот и возможности реализации инвестиционных проектов в КТП создан так называемый бизнес-инкубатор, где выпускники местных вузов могут реализовать свои самые смелые идеи. На эти цели они могут получить первоначальный (стартовый) капитал и три года бесплатной аренды помещений и оборудования технопарка.

Следует отметить, что Краковская власть довольна бурным экономическим развитием своего предместья. Поскольку именно КТП позволяет решить одну из насущных проблем города — трудоустройство выпускников 22-х местных вузов и снижение темпов трудовой миграции.

Подчеркнем тот факт, что КТП зарегистрирован как неприбыльная организация. Его ключевым заданием является «заселение» территории его дислокации инновационно активными субъектами предпринимательства, которые смогут создать новые рабочие места высококвалифицированным специалистам. Именно поэтому вырученные от продажи территорий средства, основатели КТП вкладывают в его дальнейшее развитие и в инфраструктурное обеспечение.

Краковский технологический парк уже завоевал условную специализацию – это создание и тестирование компьютерных игр.

Вторым по значимости и успешности является BioNanoPark (BNP) в Лодзе. Лодзь является промышленным городом Польши. Ранее он специализировался на производстве текстильной продукции, и после распада бывшего Советского Союза пережил сильнейший экономический кризис: массовую безработицу, резкое падение уровня жизни местного населения.

В настоящее время, сам, город преобразился, активно и успешно перепрофилировался. Около двух десятилетий ранее местным властям удалось реализовать инвестиционный проект австралийскому инвестору. Он выкупил здания и сооружения недействовавшей и заброшенной к тому времени текстильной фабрики, осуществил модернизацию и полное перпрофилирование объекта в современный центр торговли и рекреации «Мануфактура» уже стала туристической меккой и гордостью Лодзя. В рамках указанного инвестиционного проекта бывшие промышленные помещения города были реконструированы в жилищные.

Следует отметить, что Лодзь также имеет территориально-хозяйственную зону. Однако, в BNP ее условия не действуют. Другими словами, компании которые арендуют или покупают офисы на территории этого ТО, не получают дополнительных финансовых преференций и льгот от польского правительства. Вместе с этим, они получают другое не менее важное преимущество — это доступ к уникальной и высокотехнологической инфраструктуре.

BioNanoPark специализируется в отрасли био- и нанотехнологий. BNP является одним из наиболее оснащенных специальной техникой и оборудованием центров в Европе. В его состав входит две большие лаборатории: промышленной биотехнологии и молекулярной биофизики, а также наноструктур.

Резиденты, работающие на территории BNP, осуществляют исследования в разных сферах экономики: в пищевой, в химической промышленности, в медицине, в сфере охраны окружающей среды, в фармацевтической отрасли и даже в военной сфере деятельности.

В BNP в Лодзе действует единственная в стране компания, которая занимается разработкой суперсовременных медицинских имплантов кастомизированных индивидуально под конкретного пациента.

Следует отметить, что все без исключения резиденты BNP, которые инвестируют капитал в данное технопарковое образование имеют возможность бесплатного использования всего оборудования, находящемуся в нем.

И, наконец, самым старым среди трех описуемых автором технопарковых образований является Европарк Мелец (EPM).

EPM был основан в 1995-ом году, во времена сложной организационной трансформации национальной экономики.

Целью функционирования ЕРМ является реализация инновационных проектов, которые при этом стимулируют создание новые рабочие места для высококвалифицированных специалистов и повышение уровня социально-экономического развития воеводств, на которых он расположен. Управление его функционированием осуществляется Агентством промышленного развития в Польше (ARP). Согласно действующему законодательству, ЕРМ может осуществлять свою деятельность до 31-го декабря 2026го года. [146].

Характеристика ключевых показателей ЕРМ:

- 1724-е гектара занимаемой площади;
- 33-и подзоны SEZ в юго-восточной части Польши;
- 10,6 миллиардов злотых инвестиционных вложений;
- 43,7 тысяч созданных на его территории новых рабочих мест.

Следует отметить про утвержденные для резидентов ЕРМ инвестиционные стимулы в части выделяемой государственной помощи в виде освобождения от уплаты налога на прибыль на самом высоком уровне, разрешенном в странах ЕС. Так, верхняя граница ставок государственной помощи в районе Мельца составляет от 25% (Силезского воеводства), до 50% (в Подкарпадском и Люблинском воеводстве). Базовые границы ставок увеличены на 10% для субъектов среднего и 20% для субъектов малого бизнеса.

В частности, основным из самых успешных проектов ЕРМ является по данным проведенного анализа Индустриальный парк Lubaszow, который был создан в рамках сотрудничества, финансируемого Европейским Союзом.



Рис. 3.33. Территориальное размещение SEZ EURO-Мелец

Индустриальный парк Lubaszow (ИПЛ) занимает площадь около 24-ре га. В целом, территория ИПЛ была полностью оснащена по последнему слову техники и имела современное инфраструктурное обеспечение. Для целей пространственного развития, в ТО созданы мощности промышленного, сервисного и коммерческого обслуживания (не менее чем 2000 квадратных метров – прим. авт.). ИПЛ предлагает ведение инновационной предпринимательской деятельности польским и иностранным резидентам.

Одним из главных преимуществ инвестиционных площадок в ИПЛ является предложение покупки недвижимости, а также относительно низкий уровень эксплуатационных расходов.

Целью функционирования ИПЛ является поддержка инновационного предпринимательства и повышение уровня социально-экономического развития благодаря:

- 1) доступу к площадям с современным инфраструктурным обеспечением, а именно: к помещениям в офисных и коммерческих зданиях, к промышленным и складским помещениям, а также лабораториям;
- 2) созданию комфортных условий для развития инновационной предпринимательской деятельности;
- 3) мотивации создания и развития совместных связей;
- 4) поддержке концепции конкурентного сотрудничества;
- 5) продвижению кластерных инициатив;
- 6) стимулированию сотрудничества между резидентами ТО и научно-исследовательскими учреждениями;
- 7) повышению уровня квалификации персонала, занятых в деятельности ТО;
- 8) сокращению уровня безработицы на территории размещения ТО;
- 9) продвижению ТО и территории его дислокации в результате расширения масштабов иностранного сотрудничества [110].

Отметим, что на сегодняшний день ИПЛ со всем его созданным структурным многообразием, уже зарекомендовал себя как эффективный инструмент развития воеводства. Значительное повышение уровня экономической стабильности и повышение инвестиционной привлекательности территории его размещения в целом, обуславливают всестороннюю поддержку местных властей в реализации его инициатив. На протяжении многих лет, по данным независимых рейтингов, ИПЛ находится в авангарде наиболее эффективных в польских SEZ.

Таким образом, подводя итоги осуществленной аналитической характеристики деятельности ТО с наилучшими результатами бенчмаркинга, можем утверждать о верности выдвинутой гипотезы.

Итак, в целях проверки выдвинутой в монографии гипотезы автором не случайно был выбран бенчмаркинг.

Он является одним из наиболее популярных инструментов стратегического анализа, который ориентирован на поиск источников повышения эффективности бизнеса. Реализация поставленных целей бенчмаркинга осуществляется посредством анализа деятельности субъекта предпринимательской деятельности (в нашем случае конкретного технопарка – прим. авт.) в сравнении с передовыми организационными, управленческими и технологическими практиками. Отметим и то, что на протяжении последних 3-х лет бенчмаркинг занимает лидирующие позиции по популярности среди методического инструментария менеджмента [25].

По словам Джорджа С. «...сам по себе бенчмаркинг не сможет улучшить работу; он лишь дает ту информацию, которую можно использовать для повышения эффективности и оптимизации. Это процесс открытия, который нацелен на опережение ожиданий потребителей» [192, с. 7].

Следует особо подчеркнуть, что бенчмаркинг не является «слепым» копированием и «имплантацией» лучших практик. Целью совершенствования процессов субъектов хозяйствования (в нашем случае - технопарковых образований – прим. авт.) может стать как сохранение собственных позиций относительно партнера по бенчмаркингу (рис. 3.34.), так и достижение и свое превосходство над его уровнем (рис. 3.35.).

Далее, собранные в результате бенчмаркинга данные подвергаются тщательному углубленному анализу. Для этих целей эффективным является метод кейс-стади.

Сущность проведения сравнительных углубленных исследований заключается в изучении отдельных (единичных – прим. авт.) примеров в деятельности субъектов и поиск общих связей, принципов, закономерностей, типологических черт, характеристик, особенностей как в нашем конкретном случае, для технопарковых образований.

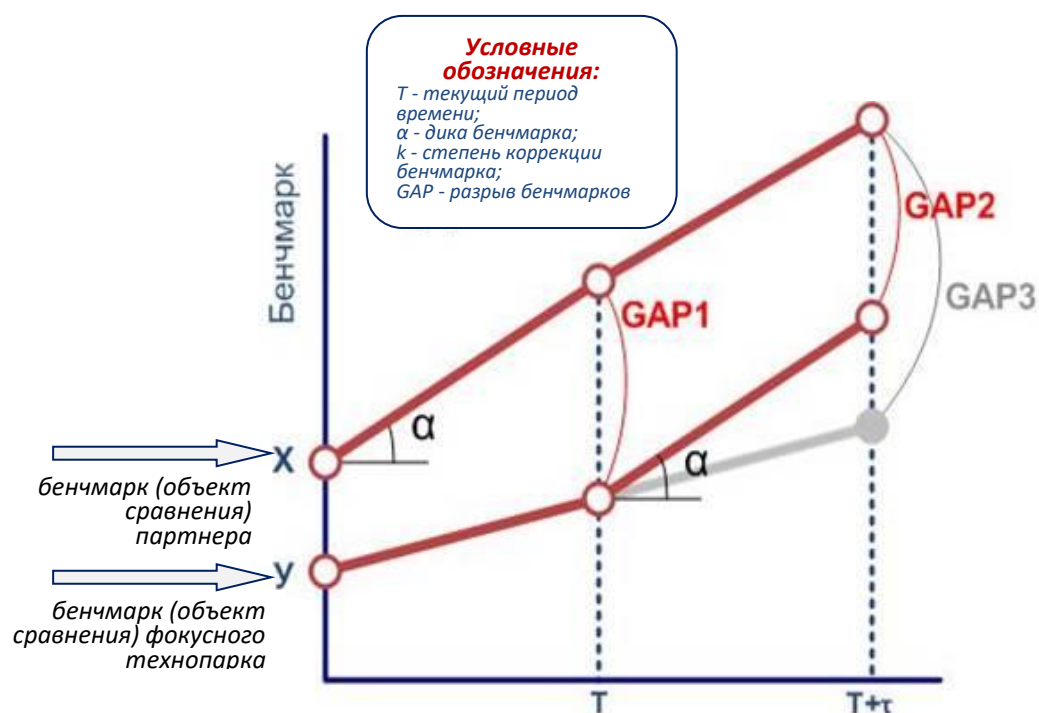


Рис. 3.34. Использование бенчмаркинга в целях сохранения позиций относительно партнера

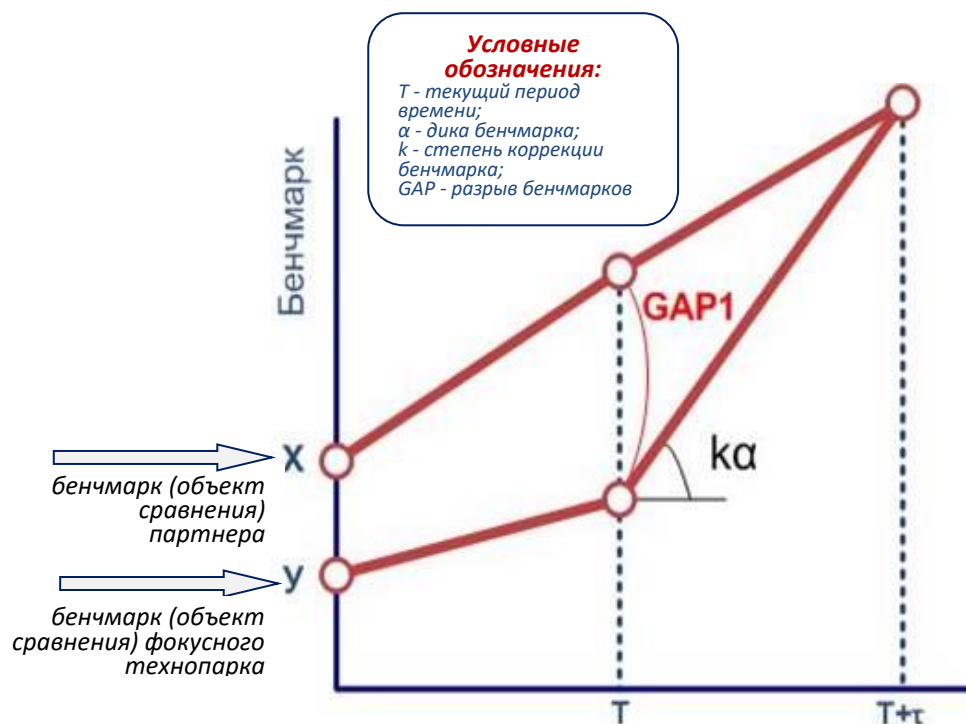


Рис. 3.35. Использование бенчмаркинга в целях достижения и превосходства уровня партнера

Как подчеркивает И.Р. Луговская, «... исследование будет весьма продуктивным, если осуществляется на основе использования методологического принципа, который заключается в углубленном изучении общего в отдельном и через отдельное» [27, с. 111]. Именно этим принципом автор данной монографии руководствовался в поиске общего, особенного и единичного, что собственно и составляет сравнительный экономико-управленческий анализ ТО выборки как прогрессивных форм функционирования SEZ в Польше.

В этом аспекте, является важным на основе особенного определения величины разрыва между практиками, а также выделения ключевых факторов успеха партера. Речь идет о необходимости выявления тех методов, которые они использовали для достижения конкурентных преимуществ и выдвижения собственных идей для оптимизации своей деятельности.

По видениям Т.В. Даниловой, под разрывом следует понимать величину разницы между настоящим и желаемым состоянием рассматриваемой системы (организации, процесса). Разрыв может иметь значение позитивной или нулевой, либо негативной разницы. Так, значительный позитивный разрыв будет свидетельствовать о том, что субъект деятельности (в нашем случае – технопарковое образование, прим. авт.) действительно является носителем лучшей практики (бенчмарком – прим. авт.) в отличии от -партнера [27, с. 112].

Таким образом, обобщая выше изложенное, можем утверждать, что технопарковые образования являются стратегически важным элементом современной экономики Польши, позволяющим сформировать ту экономическую среду, которая обеспечивает устойчивое развитие свободных экономических зон на ее территории.

Выдвинутая в монографическом исследовании гипотеза обоснована и построена на следующих выводах:

- во-первых, ТО – это особый вид зонального образования, на территории которого усиленно развивается разработка наукоемкой продукции, формируются инновационно активные кадры, технико-внедренческие зоны - с этой стороны технопарковое образование отвечает всем требованиям соответствия основным процессам, протекающим в современной мировой экономике;

- во-вторых, наука дает импульс развитию прогрессивного бизнеса в Польше, преимущественно малого, что позволяет говорить о технопарковых образованиях как о форме поддержки малого предпринимательства в стране, развитие которого позволяет выйти на качественно новую ступень общественного воспроизводства;

- в-третьих, именно в ТО наука получает финансовые и прочие дополнительные возможности для ведения фундаментальных и прикладных изысканий, тем самым наука получает большую независимость от государства и в этой связи технопарки являются одной из самых привлекательных форм поддержки развития отечественной науки.

Таким образом, процесс развития технопарков не должен обойти Польшу, а, наоборот, стать драйвером активизации инновационно-инвестиционной деятельности и повышения национальной конкурентоспособности.

Опора на отечественную науку и наукоемкое производство должна стать приоритетной в определении стратегических векторов развития экономики государства. В связи с этим, технопарки могут сыграть одну из важнейших ролей в этом процессе.

Важнейшей проблемой совершенствования бизнес-процессов на основе бенчмаркинга является адаптация и оценка эффектов лучших практик для фокусной компании (в нашем случае – это технопарковых образований, прим. авт.). В связи с чем, анализ должен охватывать изучение условий

реализации лучших практик партнером по бенчмаркингу с целью определения факторов, которые могут ограничивать (либо препятствовать – прим. авт.) эффективности их применения в деятельности фокусной компании. Также, необходимость в проведении подобных операциях заключается в определении потребности в дополнительных ресурсах совершенствования процессов в фокусной компании, которые были не выявлены в ходе стандартной процедуры сопоставительного анализа [30].

Таким образом, бенчмаркинг должен стать одним из элементов комплексной методологии совершенствования процессов развития технопарковых образований как прогрессивных форм SEZ.

Собранные в таблице 3.10. лучшие результаты, достигнутые в исследуемой группе ТО, дают возможность вычлнить лучшие практики по системе сбалансированных показателей, в разрезе восьми основных секторов.

Таблица 3.10.

**Лучшие результаты (бенчмарки), достигнутые
в исследуемой выборке ТО***

| № сектора | Перспектива – сектор - показатели | Лучший результат, 01.01.10г | Корректировка показателя, 01.01.16г,п.п | Результат зафиксированный в ТО №, 01.01.16г. |
|-----------------------------|---|-----------------------------|---|--|
| <i>Перспектива финансов</i> | | | | |
| 1. | Сектор: Источники финансирования ТО | | | |
| | 1) Сумма публичных финансов в сопоставлении с доходом; | 3974,17% | ↓102 | № 9 |
| | 2) Сумма средств, полученных от ЕС (или в форме грантов от других международных организаций) в сопоставлении с доходом в целом; | 3483,45% | ↓286 | № 7 |
| | 3) Расходы на инвестиции ТО в сопоставлении с расходами в целом; | 81,59% | ↑29,7 | № 16 |
| | 4) Доход от аренды площади в сопоставлении с доходом в целом; | 101,9% | ↑17,2 | № 10,11 |
| | 5) Сумма финансовой поддержки для | | | |

| | | | | |
|---|---|------------------|---------|---------|
| | резидентов парка в целом в сопоставлении с доходом в целом | 50,90% | ↓6,7 | № 3 |
| 2. | Сектор: Оперативные действия | | | |
| | 1) Доходы в целом в сопоставлении с активами в целом (продуктивность активов); | 240,7% | ↑ 21,6% | № 3,11 |
| | 2) Валовая прибыль (убыток) в сопоставлении с валовой стоимостью активов (показатель прибыльности активов); | 44,53% | ↑4,3% | № 3,11 |
| | 3) Доход в целом от одного договора (показатель соотношения дохода к количеству договоров); | 821421,22 PLN | X | № 11,16 |
| | 4) Дика продаж в целом; | 16,92% | ↑3,1% | № 5,11 |
| | 5) Издержки продаж в сопоставлении с объемом продаж в целом (показатель носит характер дестимулянт); | 55,3% | ↓7,8% | № 8 |
| | 6) Абсолютная ликвидность; | 1,22 | ↑0,06 | № 15 |
| | 7) Текущая ликвидность; | 2,1 | ↓0,09 | №10,16 |
| <i>Перспектива заинтересованных лиц</i> | | | | |
| 3. | Сектор: Ценность для резидентов ТО | | | |
| | 1) Расходы ТО на маркетинг в расчете на одного резидента; | 108642,51 PLN | X | № 5 |
| | 2) Расходы ТО на маркетинг в сопоставлении с объемом продаж в целом; | 47,0% | ↑4,6% | № 10,11 |
| | 3) Количество работников (только работники, занимающиеся деятельностью парка) в сопоставлении с количеством резидентов; | 7,45 | X | № 5,16 |
| | 4) Количество новых клиентов в сопоставлении с количеством всех клиентов; | 100% | 100% | № 9 |
| | 5) Количество новых резидентов в парке за последние 12 месяцев в сопоставлении с количеством резидентов | 100% | 100% | № 9 |
| 4. | Сектор: Внешние связи и влияние на развитие воеводства | | | |
| | 1) Количество предприятий, с которыми сотрудничает ТО, в сопоставлении с количеством резидентов; | 19,79 | ↑2,7 | № 14 |
| | 2) Количество научных учреждений, с которыми сотрудничает ТО, в сопоставлении с количеством | 5,0 | 5,0 | № 5,11 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | резидентов ; 3) Количество независимых экспертов, с которыми сотрудничает ТО, в сопоставлении с количеством резидентов; 4) Количество консалтинговых компаний, с которыми сотрудничает технологический парк в расчете на одного резидента; 5) Количество осуществляемых парком проектов в рамках партнерства с другими организациями; 6) Количество организаций венчурного финансирования, с которыми сотрудничает ТО в расчете на одного резидента | 4,2 1,4 8 0,6 | ↑1,3 1,4 ↑3 ↑0,32 | № 7,11,12 № 7 № 11,12 № 7 |
| <i>Перспектива внутренних процессов</i> | | | | |
| 5. | Сектор: Проектирование и создание ТО | | | |
| | 1) Местоположение технологического парка; 2) Площадь ТО; 3) Площадь строений технопарка; 4) Количество резидентов технологического парка; 5) Количество партнеров ТО в сопоставлении с количеством резидентов; 6) Количество фирм типа спин-офф в сопоставлении с количеством новообразованных предприятий; 7) Количество фирм типа стартап в сопоставлении с количеством новообразованных предприятий | 25 баллов 528,83 га 23444,0 м ² 97 2,67 0,25 9,0 | X X X X X X | № 6,11,16 № 6 № 18 № 16 № 5 № 7 № 2 |
| 6. | Сектор: Эффективность действий | | | |
| | 1) Эффективность использования площади строений; 2) Количество услуг оказанных резидентам в течение последних 12 месяцев в сопоставлении с общим количеством резидентов; 3) Количество видов услуг, предлагаемых ТО, в сопоставлении с общим количеством резидентов; 4) Количество резидентов, дебютиру- | 99,7% 35,53 5,0 10% | ↓0,49 ↑4,2 ↓0,16 X | № 3,11 №16 № 15 № 17 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | <p>ющих на Варшавской фондовой бирже (и Нью Коннект) в сопоставлении с общим количеством резидентов;</p> <p>5) Общая оценка организации управляющей ТО, полученная от резидентов;</p> <p>6) Интернет-стратегия;</p> <p>7) Показатель отношения текущих продаж к объему продаж в целом;</p> <p>8) Количество венчурных инвестиций в течение последних 3-х лет;</p> <p>9) Количество технологических и инновационных внедрений у резидентов ТО в сопоставлении с количеством научных учреждений, с которыми сотрудничает парк;</p> <p>10) Количество технологических и инновационных внедрений у резидентов ТО в сопоставлении с количеством партнеров парка;</p> <p>11) Количество технологических и инновационных внедрений в сопоставлении с количеством резидентов</p> | <p>4,64</p> <p>20 100%</p> <p>0,33</p> <p>12,5</p> <p>4,17</p> <p>1,47</p> | <p>↑0,38</p> <p>X 100%</p> <p>X</p> <p>↑3,2</p> <p>↓0,9</p> <p>X</p> | <p>№ 5</p> <p>№3 №9,15</p> <p>№5</p> <p>№18</p> <p>№18</p> <p>№18</p> |
| <i>Перспектива обучения и развития</i> | | | | |
| 7. | Сектор: Создание и трансфер знаний | | | |
| | 1) Затраты на подготовку в сопоставлении с объемом продаж в целом; | 1,71% | ↓0,4% | № 7 |
| | 2) Затраты на информационные и коммуникационные технологии в сопоставлении с объемом продаж в целом; | 207,75% | ↑16,1% | №2 |
| | 3) Количество инновационных фирм в сопоставлении с количеством резидентов ТО; | 100% | 100% | № 5,7,15 |
| | 4) Количество резидентов, которые занимаются НИОКР в сопоставлении с количеством резидентов ТО | 100% | 100% | №5,7 |
| 8. | Сектор: Компетентность и опыт | | | |
| | 1) Количество работников с высшим образованием в сопоставлении с общим количеством работников; | 100% | 100% | №6,8,10,18 |
| | 2) Количество работников с научной степенью, минимум доктора наук или научным званием; | 18,28% | ↑6,3% | № 17,12 |

| | | | |
|--|--------|-------|----------|
| 3) Количество новых работников в сопоставлении с общим количеством работников ТО; | 0,00% | 0,00% | № 11,14 |
| 4) Количество работников уволившихся с работы (с трудовым стажем выше 6 месяцев) в сопоставлении с общим количеством работников парка; | 0,00% | 0,00% | № 5,9,14 |
| 5) Количество менеджеров в сопоставлении с общим количеством работников; | 10,81% | ↓1,4% | № 1,12 |
| 6) Количество охраняемых законом патентов и товарных знаков в сопоставлении с количеством резидентов технопарка; | 0,67 | X | № 5 |
| 7) Количество научно-промышленных команд, осуществляющих научные мероприятия | 55 | ↑7 | № 6,16 |

* Источник: разработано автором на материалах [15]

Следующим этапом бенчмаркингowego анализа является оценка сильных и слабых сторон технопарковых образований выборки.

Итак, подробнее остановимся на сильных сторонах.

Среди исследуемой группы технопарковых образований распространены две основные схемы их функционирования:

I. Схема научно-технологического парка, для которого характерны тесная корреляционная связь и практика сотрудничества с высшим (-ми) учебным (-и) заведением (-ями), чаще всего техническим, которые являются активно ориентированным на продуктивное сотрудничество с академической средой.

Сильные стороны такого ТО проявляются прежде всего в:

- 1) большой численности инновационно активных субъектов-резидентов ТО;
- 2) относительно большой численности резидентов ТО типа стартап, техностартеров и типа спин-офф;
- 3) активном сотрудничестве с организациями венчурного финансирования и посевного капитала;
- 4) обеспечении финансово-экономической, организационной, технической и любой другой поддержки резидентов ТО в стадии бизнес-инкубации;
- 5) высококлассном инфраструктурном обеспечении, оснащении помещений по последнему слову техники, приспособленных к потребностям субъектов малого бизнеса, доступе к исследованиям в современных лабораториях;
- 6) услугах организации деятельности и бизнес-сопровождении резидентов ТО,
- 7) поддержки деятельности резидентов ТО в сфере НИОКР;

8) обеспечении охраны законом патентов и товарных знаков, которыми обладают резиденты ТО;

9) организации перманентной подготовки и повышении квалификации персонала ТО;

10) формировании слаженного и компетентного штата сотрудников;

11) преимущественном инвестировании в информационные и коммуникационные технологии;

12) поддержки увеличения масштабов реализуемых проектов в ТО, выполняемых совместно с другими организациями, в том числе и международными;

13) эффективном сотрудничестве с отечественными и зарубежными научными заведениями;

14) высоком уровне интеллектуального капитала стратегических партнеров– владельцев;

15) поддержки в определении специализации резидентов ТО, которая в большинстве случаев мотивирует формирование кластеров.

II. Модель промышленно-технологического парка, деятельность которого нацелена на привлечение инвесторов, а также на сотрудничество с субъектами хозяйствования и клиентами вне ТО.

У некоторых ТО данного типа зафиксированы проблемы с образованием новых парковых структур типа спин-офф и спин-аут. Это обусловлено наличием значительного расстояния между ними и научными учреждениями, что является препятствием их созданию.

Сильные стороны данных ТО проявляются прежде всего в:

1) большой численности инновационно активных субъектов предпринимательства, которые переместили свою деятельность в пределы ТО;

- 2) предоставлении резидентам ТО современного логистического и технического инфраструктурного обеспечения, оснащенности комфортными условиями, приспособленными к потребностям субъектов малого и среднего бизнеса;
- 3) наличии обширной территории ТО; наличии у технопаркового образования инвестиционной площади;
- 4) организации сотрудничества ТО с финансовыми организациями венчурного капитала, и т.д.;
- 5) финансово-экономической, организационной, технической и другой иной поддержки резидентов технопаркового образования;
- 6) оказании пакета сопровождающих услуг для резидентов ТО;
- 7) организации обслуживания внешних клиентов;
- 8) организации сотрудничества с отечественными и иностранными предприятиями;
- 9) создании на основе ТО научно-промышленных групп;
- 10) возможности реализации активной проектной деятельности, осуществляемой в рамках партнерства с другими структурами;
- 11) поддержки активной деятельности резидентов в области НИОКР;
- 12) в обеспечении охраны действующим законодательством патентов и товарных знаков, которыми обладают резиденты технопаркового образования;
- 13) активном инвестировании ТО сферы информационных и коммуникационных технологий;
- 14) поддержки в определении специализации резидентов ТО, которая мотивирует к формированию кластеров;
- 15) организации перманентной подготовки и повышению квалификации персонала ТО;
- 16) формировании слаженного и компетентного штата сотрудников.

Безусловно, независимо от принятой за основу модели функционирования ТО, сильная его сторона проявляется, прежде всего, в получении положительных результатов, которые связаны с оперативной его деятельностью, а именно:

- 1) с высокой продуктивностью и доходностью имеющихся у ТО активов;
- 2) с активной дикой объемов продаж интеллектуальной и другой иной продукции;
- 3) с стабильным текущим уровнем рентабельности продаж;
- 4) с допустимым уровнем финансовой ликвидности и т.д.

Кроме выше обозначенного, из результатов бенчмаркинг-анализа высоко оценивается и является сильной стороной в деятельности ТО удачное месторасположение и эффективная интернет-стратегия продвижения своей деятельности.

Остановимся подробнее на анализе слабых сторон деятельности технопарков:

Отметим, что отсутствие любой из упомянутых сильных сторон, в сущности, оказывается уже слабой стороной деятельности ТО.

Прежде всего следует подчеркнуть, что одной из слабых сторон или «узких мест» большинства технопарковых образований выборки является небольшая территории (площадь ТО – прим. авт.) и относительно небольшой процент выделенной площади зданий, которые предназначены для резидентов.

По сути, это является серьезным фактором ограничения их развития. Кроме этого, этому факту сопутствует недостаточное наличие инвестиционных средств (в некоторых случаях их отсутствие – прим. авт.), а также слабые результаты оперативной деятельности.

Заслуживает внимание и тот факт, что некоторые результаты функционирования ТО, особенно улучшение показателей, только частично зависят от эффективности управленческого механизма деятельности.

Фокусировка в результатах бенчмаркинга на именно тех технопарках, которые одновременно являются и SEZ Польши позволяют определить и предложить лучшие практики.

Сводная таблица лучших практик указанных технопарков представлена в табл. 3.11.

Таблица 3.11.

**Определение лучших практик развития ТО Польши
по итогам бенчмаркинга**

| Лучшие практики | Характеристика |
|--|--|
| <i>1. Определение лучших схем действия</i> | |
| <p>1.1. Использование синергии, исходящей из соединения ресурсов знаний с инфраструктурой материальных ресурсов</p> | <p>Благоприятное месторасположение, современная техническая инфраструктура и оснащение зданий с ресурсами знаний, источником которых служит профессиональный состав коллектива, а также интеллектуальный капитал партнеров парка, прежде всего благодаря:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рациональному подбору фирм – в парках функционирует Научный совет, который квалифицируется в наблюдении за деятельностью предприятий, желающих вступить в состав ТО. Совет рассматривает кандидатуры с точки зрения инновационности, благодаря чему технопарковое образование обладает значительным количеством инновационных субъектов, в том числе фирм стартап; а также большим процентом прошедших инкубацию, выпущенных и активно функционирующих фирм. ТО превосходят остальные польские формы SEZ количеством зарегистрированных патентов; - организации так называемой группы e-резидентов, ожидающих места и имеющих право пользоваться всеми услугами ТО. E-резидентам разрешается арендовать помещения и т.п., что позволяет самому парку значительно экономить на маркетинге, обслуживании резидентов и клиентов; - эффективное руководство сотрудниками, которым на постоянной основе организуют обучение и подготовку, в том числе сотрудниками с научной степенью. - умелому соединению вышеупомянутых факторов с получением очень хороших финансовых результатов деятельности, особенно доходности и прибыльности активов, а также дикой продаж самих продуктов деятельности. |
| <p>1.2. Приоритетное предпочтение и поддержка инновационной деятельности в стратегических целях развития ТО</p> | <p>Все это проявляется в:</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитии сотрудничества с научными институтами, обладающими высокоразвитым потенциалом в сфере технологий и инноваций с целью приобретения предприятий спин-офф и спин-аут, - привлечении резидентов, развивающих научно-исследовательскую и конструкторско-изобретательскую деятельность, оказании финансовой и материальной поддержки субъектам ТО в инкубационный период за счет собственных средств; - расширении ассортимента услуг, направленных на удовлетворение потребностей и усиление мотивации участников ТО в направлении организации семинаров, различного рода консультаций (финансово-экономических и юридических), технического трансфера, а также, в сотрудничестве с фондами в целях получения венчурного и посевного капитала; - возможности организации на территории технопаркового образования инновационного кластера, инициация интеграции с |

| | |
|---|--|
| | <p>другими потенциальными участниками и орга местных властей в целях максимизации повышения эффективности деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - выделения ресурсов, разработки стратегии и моделировании бизнес-имиджа технопарка, продвижении собственной информационной платформы, интернет-портала. |
| <p>1.3. Внедрение системы управления, которая базируется на компетентных работниках, умеющих использовать опыт развитого ТО</p> | <p>В состав системы входит:</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитая организационная структура (ISO) с распределением полномочий, - обоснованное штатное расписание с соответствующим количеством руководящих кадров и определенным соотношением числа работников и резидентов; - стабильный, сплоченный коллектив с высоким уровнем профессионализма, стремлением к саморазвитию, преданным работодателю; - современная система информационного обеспечения и коммуникации, максимально позволяющая использование потенциала сотрудников, их знаний, которые позволяют реализовать в результате широкий ассортимент услуг на качественно высоком уровне, что в результате проявляется в лояльности резидентов, наращивании клиентской базы, расширении сотрудничества с предприятиями, с научными учреждениями, консалтинговыми фирмами и конкретными специалистами, экспертами. |
| <p>1.4. Разработка и внедрение в практику обоснованной бизнес-модели развития</p> | <p>Основой бизнес-модели должны быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фокусировка на приоритетных «товарных» позициях технопарка; - оптимальное использование имеющегося ресурсного потенциала (месторасположения, инфраструктурного обеспечения, специализации территории дислокации ТО и т.д.); - компетенции работников, имеющийся интеллектуальный капитал и его приумножение; - стратегические партнеры, - приобретение и наращивание конкурентных преимуществ, которые проявляются в полном использовании площади ТО, эффективном использовании публичных финансов, соучастии в исследовательских проектах, особенно международных. |
| <p><i>2. Рекомендация лучших практик, связанных с финансовыми перспективами, заинтересованными лицами, внутренними процессами, обучением и развитием ТО</i></p> | |

| | |
|---|--|
| <p>2.1. Эффективные действия измеряемые в масштабе расходов и финансовые результаты получаемые ТО, имеющим наилучшее в этой категории соотношение дохода к активам, а также прибыли к активам</p> | <p>Парк №11 имеет качественную дику продаж и является бенчмарком в сфере финансовой поддержки для резидентов, в результате это проявляется в значительном количестве резидентов и арендованной ими 99,7% площади, предназначенной для резидентов. ТО обладает большим числом виртуальных, так называемых е-резидентов, которые ожидают возможности размещения в парке. Е-резиденты пользуются всеми доступными услугами. Наличие такой группы ожидающих фирм, без сомнения можно считать достижением. Благодаря этому ТО не вынужден нести значительные финансовые затраты на маркетинг. Вместе с этим, ТО на обучение кадров и их подготовку расходует выше среднего по отношению к аналогичным затратам всей выборки парков. Таким образом, можно заключить, что технопарковое образование № 11 инвестирует в развитие кадрового потенциала.</p> |
| <p>2.2. Ведение инвестиционной деятельности с целью создания современной инфраструктуры, благодаря эффективному внедрению централизованных финансов от ЕС, с целью создания для потенциальных резидентов современной, привлекательной инфраструктуры</p> | <p>Эффективности при внедрении публичных финансов можно искать в компетенции ответственно обученных кадров, в потенциале сотрудничества и его использовании, а также хороших отношениях со стратегическим партнером – владельцев технопарка № 11, № 12 и № 16.</p> |
| <p>2.3. Создание ТО и достижение в течении нескольких лет лидерских позиций, укрепление позиций за счет инвестиционного капитала</p> | <p>ТО № 12 и № 16 больше всего средств вложили в развитие информационно-коммуникационных технологий. В этом направлении они являются бенчмарком. Данные технопарковые образования оснащены профессиональным оборудованием и мирового уровня конференц-залами. Все это открывает широкие возможности и перспективы для организации конференций, симпозиумов, бизнес-встреч, обучения и развития в этом направлении. Общие инвестиционные расходы в эту сферу составили более 80% всех расходов (перспектива финансов). Инвестируя и динамично развиваясь, данные парки зафиксировали хорошую ликвидность. Указанные ТО в своем кадровом составе преимущественно имеют сотрудников с высшим образованием, а также большой % сотрудников с научной степенью (перспектива знаний и развития). Кроме этого, указанные образования имеют еще одну сильную сторону – самый большой показатель среди всей выборки индекса доходности в расчете на один договор (финансовая перспектива). Стоит обратить внимание на еще одно преимущество - партнерство с другими организациями. У ТО № 11 и № 12 закреплено договорными документами самое большое количество связей другими учреждениями. Значительный процент из них – это международные договора (перспектива заинтересованных лиц)</p> |

| | |
|---|---|
| <p>2.4. Поддержка развития предпринимательства</p> | <p>ТО № 11 является бенчмарком относительно количества находящихся его территории резидентов ТО - старт-ап (перспектива внутренних процессов). Парковое образование выделяет значительные суммы собственных средств на поддержку своих резидентов.</p> |
| <p>2.5. Высокая эффективность функционирования и наивысший индекс доходности ТО при низких субсидиях централизованных финансов</p> | <p>ТО № 11, № 16 достигли самых высоких показателей индекса доходности благодаря формированию эффективной сети взаимосотрудничества с научными учреждениями. Это обусловлено еще и тем, что многие работники указанных ТО непосредственно связаны с деятельностью в научных учреждениях, что дает большие возможности такого плодотворного сотрудничества. Интенсивное сотрудничество с научными мотивирует образование инновационных фирм, а также возможности внедрения значительного числа проектов реализованных совместно с другими организациями (перспектива заинтересованных лиц). Сотрудничество ТО с академической научной средой ведет к расширению количества в нем субъектов предпринимательства типа старт-ап, техностартеров и спин-офф, которые имеют значительные льготы относительно суммы платежей за аренду инфраструктуры в инкубационный период.</p> |
| <p>2.6. Внедрение передовой системы менеджмента, основанной на высокой компетенции работников, использующей опыт ТО</p> | <p>Кадровый состав ТО № 11, №12 и № 16 характеризуется высокой степенью саморазвития, мотивации к постоянному обучению, что дает гарантию стабильных и плодотворных результатов труда и высокой степени преимуществ ТО. Для этих целей имеется достаточное количество менеджеров, мотивирующего персонал к продуктивной деятельности через самосовершенствование. Количество охраняемых законом патентов и торговых знаков, приходящихся на одного резидента указанных ТО зафиксировано на уровне, который почти в 1,5 раза выше среднего показателя выборки анализируемых образований. Данные парки реализуют наибольшее в исследуемой группе число договоров в сфере сотрудничества с другими предприятиями. Кроме этого, они имеет сильную позицию в сфере сотрудничества с консалтинговыми фирмами, а также в сфере сотрудничестве с финансовыми организациями венчурного капитала.</p> |
| <p>2.7. Использование синергии соединения знаний, удобного месторасположения, технической инфраструктуры, кадровых и материальных ресурсов, а также интеллектуального капитала партеров ТО</p> | <p>Эффективное управление деятельностью ТО №11, №12 и № 16, а также успешный менеджмент персонала в результате обусловил поселение в структурах резидентов, являющихся инновационно активными субъектами предпринимательства и ведущими деятельность, ориентированную на продуктивные исследования и коммерциализацию их результатов. Совокупная возможность использования всего комплекса материальных и интеллектуальных ресурсов на базе инфраструктурного обеспечения мировых стандартов, также определяет высокую оценку ТО его резидентами, в значительной степени влияет на их лояльность</p> |
| <p>2.8. Приоритетное предпочтение инновационной деятельности и деятельности направленной на</p> | <p>Единая направленность на приоритетную инновационность стратегии повлияла на успех развития ТО № 11, № 12 и № 16, которая характеризуется в том числе и функционирующих совместных научно-промышленных групп, количеством</p> |

| | |
|---|---|
| дальнейшее развитие | зарегистрированных ими патентов в соотношении к общему количеству резидентов. Все эти действия принесли результаты в виде общего количества инновационных и технологических внедрений, которое зафиксировано по этим ТО на уровне выше среднего |
| 2.9. Эффективная интернет-стратегия | В технопарковых образованиях № 11, № 12 и № 16 за счет формирования позитивного имиджа, во многом благодаря эффективной интернет-стратегии, распространения информации в масс-медиа о собственной деятельности в этом направлении, планируемых мероприятиях и проектах, а также успехах национального и мирового масштаба привели к расширению количества резидентов, партнеров по бизнес-проектам |
| 2.10. Постоянное инновационное развитие, открытое сотрудничество и интеграция усилий | <p>Мотивация персонала к продуктивной инновационной деятельности и дальнейшей коммерциализацией ее результатов в дальнейшем ТО № 11, № 12 и № 16 обусловили расширение сферы сотрудничества по отношению к резидентам парков, а в более широком масштабе – образование кластеров, в котором ТО является лидером. Эта интеграция дает возможность получения более высоких результатов развития внутренних процессов, измеряемых: количеством партнеров технологического парка по отношению к общему количеству его резидентов, % использования площади ТО субъектами предпринимательства типа спин-офф в отношении к количеству ново созданных резидентов ТО, а также видом и количеством услуг, которыми пользуются резиденты ТО в соотношении к общему количеству резидентов. Мотивация сотрудничества и интеграция совместных усилий, подтвержденная уровнем процессов обслуживания резидентов детерминирует успех в перспективе заинтересованных лиц таких, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество сотрудничающих субъектов в соотношении к общему количеству резидентов ТО; - количество сотрудничающих научных заведений в соотношении к общему количеству резидентов ТО; - количество сотрудничающих независимых экспертов в соотношении к общему количеству резидентов ТО; - количество сотрудничающих консалтинговых фирм, приходящихся на одного резидента ТО. |
| 2.11. Использование эффекта масштаба материальных ресурсов ТО | ТО №11 и № 16, обладающие значительными инфраструктурными преимуществами и удачным месторасположением, имеющие привлекательные инвестиционные территории – самые большие в исследуемой выборке ТО, умело распоряжаются этим достоянием, что проявляется в количестве резидентов ТО и их постоянном приросте, в значительном количестве инновационно активных субъектов в общей структуре ТО, а также в преобладающем количестве резидентов типа старт-ап и спинн-офф. Указанные ТО являются бенчмарком относительно количества научно-промышленных инициатив, изобретений и патентов. Все это базируется на высоком уровне компетенций и профессионализма работников (исключительно с наличием у них высшего образования и научных степеней). В этой позиции данные ТО также являются бенчмарком. |

| | |
|---|---|
| <p>2.12. Создание научно-промышленных центров по коммерциализации интеллектуального капитала в сфере информационно-коммуникационных технологий</p> | <p>В технопарковых образованиях № 11, № 12 и № 16, благодаря четко определенной специализации, с реализацией которой связаны многие контракты, проявляется эффективность в таких результатах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в общем количестве сотрудничающих научно-промышленных групп с ТО в соотношении к числу резидентов; - в общем количестве сотрудничающих независимых специалистов в соотношении к общему количеству резидентов; - в количестве сотрудничающих с ТО консалтинговых фирм приходящихся на одного резидента. |
| <p>2.13. Маркетинговая стратегия и ее эффективность</p> | <p>Успехи продвижения интеллектуальных продуктов, продуцированных ТО № 11 и № 16 на рынок свидетельствуют об избрании ими правильной маркетинговой стратегии. Проявлением этой практики является значительная величина соотношения общей суммы расходов на маркетинг по отношению к общей сумме продаж, а также определение размера этого показателя в расчете на одного резидента. Указанные ТО принимают участие крупномасштабных международных проектах, являются организаторами международных симпозиумов и конференций</p> |
| <p>2.14. Создание национального центра компетенции в биотехнологии</p> | <p>Речь идет о функционировании центра компетенции в биотехнологии в ТО № 12. Высокая эффективность в этой сфере достигнута за счет выделенной ТО значительной суммы расходов, приходящейся в расчете на одного резидента и потраченной парком на маркетинг произведенных продуктов интеллектуальной собственности, а также соотношением суммы общих расходов ТО на маркетинг к общей сумме продаж этих продуктов. Кроме того, данный технологический парк имеет хорошую практику, связанную с заключением международных контактов. Это проявляется в соответствующих высоких результатах деятельности и, в перспективе, прогнозных показателях. Имеются в виду фиксация лучших следующих показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество сотрудничающих с ТО предприятий по отношению к общему числу резидентов; - количество сотрудничающих с ТО научных команд (групп, коллективов) по отношению к общему числу резидентов; - число сотрудничающих независимых специалистов с парком в соотношении к общему числу резидентов ТО; - количество сотрудничающих консалтинговых фирм с ТО, приходящихся на одного резидента |

Следует заметить, что большинство указанных лучших практик в таблице являются характерными и для других ТО выборки. Однако, преимущественное лидерство в большинстве зафиксированных лучших практик, например ТО № 11, № 12 и № 16 указывают на правильность выдвинутой гипотезы.

Все выше изложенное позволяет утверждать, что технопарковые образования зарекомендовали себя как прогрессивные формы развития территориально-хозяйственных зон, которые совмещают в себя эффект «3 в 1» в качестве:

- катализатора территориального развития;
- мотиватора инновационно-инвестиционной активности;
- инструмента роста национальной конкурентоспособности за счет повышения доли экспорта польского интеллектуального продукта.

Таким образом, фокусировка, кристаллизация внимания правительства на наглядных преимуществах развития технопарковых образований как прогрессивных формах SEZ способна значительно мотивировать инновационно-инвестиционную активность в Польше, максимально использовать наявный территориальный и другой ресурсный потенциал, повысить уровень национального благосостояния, снизить уровень трудовой миграции, а также повысить рейтинг страны в европейском сообществе и в мире.

Выводы к главе 3

Обобщая аналитические сведения об факторах и предпосылках развития SEZ в Польше, оценке современного их развития и бенчмаркинг-исследования функционирования ТО, можем представить следующие выводы:

1. Польша имеет все предпосылки для успешного развития территориально-хозяйственных зональных образований на своей территории. В частности, международные обозреватели характеризуют польскую экономику как безопасную для ведения бизнеса и долговременного планирования с низкой вероятностью финансового риска. Возможности

предоставления широких перспектив для вложения инвестиционного капитала, модернизация инфраструктурного обеспечения и внедрение на предприятиях промышленной сферы современных технологий в целом способны вывести национальную экономику на траекторию стабильного роста.

Польша в последние годы становится лидером по темпам роста ВВП в Европе, одной из передовых стран по инвестиционной привлекательности в мире. Одним из ключевых факторов инвестиционной привлекательности страны стало создание на ее территории SEZ.

2. Польские территориально-хозяйственные зональные образования занимают верхние строчки в международных рейтингах, поэтому анализ их эволюции и места в государственной политике представляет значительный научный и практический интерес.

В настоящее время в Польше функционируют 14 SEZ. Общая площадь действующих зон составляет около 18,8 тыс. га.

3. Эффективность функционирования SEZ в Польше подтверждают результаты рейтинга «fDi Global Free Zones of the Year 2017», куда попадают третий год подряд в разные номинации территориально-хозяйственные зоны страны. Так, среди лучших польских SEZ названы Катовицкая, Стараховицкая зональные образования и SEZ в Лодзе.

4. Технопарковые образования являются одним из основных видов территориально-хозяйственных зон. Они позволяют сформировать ту экономическую среду, которая обеспечивает устойчивое развитие научно-технологического и производственного предпринимательства, создание инновационно активных малых и средних субъектов предпринимательства, разработку производства и поставку на отечественный и зарубежный рынки конкурентоспособной наукоемкой продукции.

5. В монографии автором выдвинута гипотеза, что дальнейшее расширение масштабов деятельности и развития ТО в стране как прогрессивной формы SEZ будет служить катализатором роста национальной инновационной активности, экспорта высокотехнологической продукции, преимущественно интеллектуального характера, а также, благодаря этому, повышению уровня национальной конкурентоспособности.

6. В целях проверки выдвинутой гипотезы автором использован методический инструмент – бенчмаркинг. Обобщение полученных результатов позволяет выделить из общей выборки, 18-ти исследуемых технопарковых образований, 3 парка с наилучшими показателями во многих представленных выше картах стратегических групп. Ими оказались технопарки в Кракове, EUROпарк-Мелец и био-нано парк в Лодзе.

7. Автором представлены аналитические результаты бенчмаркингового исследования и выделены лучшие практики указанных ТО.

8. Таким образом, проведенное исследование подтверждает то, что технопарковые образования зарекомендовали себя как прогрессивные формы развития SEZ, которые совмещают в себя эффект «3 в 1» в качестве:

- катализатора территориального развития;
- мотиватора инновационно-инвестиционной активности;
- инструмента роста национальной конкурентоспособности за счет повышения доли экспорта польского интеллектуального продукта.

ГЛАВА 4

ОПТИМИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ SEZ В ПОЛЬШЕ

4.1. Система государственного стимулирования развития прогрессивных форм территориально-хозяйственных зон в Польше

К настоящему времени в Польше, во многом благодаря средствам из фондов Евросоюза, направляемых в рамках соответствующих программ, создана достаточно развитая инфраструктура поддержки инновационной деятельности, основными элементами которой являются: SEZ, технопарки, технологические инкубаторы, центры трансферта технологий и кластеры.

В рамках бюджетной перспективы Евросоюза на 2014-2020-х годов среди основных 6-ти национальных программ политики сплочения ЕС, большинство из них содержит весьма существенную инновационную компоненту. К таким программам относятся: «Инфраструктура и окружающая среда», «Интеллектуальное развитие», «Цифровая Польша», «Знание, Образование, Развитие». Как в работе писалось ранее, на реализацию данных программ планируется финансирование объемом почти 43-и миллиардов евро.

Инновационная экосистема Польши растет и набирает силы с каждым годом. В последнем обнародованном отчете Всемирного банка страна была признана одной из наиболее привлекательных для реализации стартапов экосистемой. В мировом рейтинге ее позиции даже выше, чем Великобритании и Австралии. Потенциальные возможности развития дают шанс занять лидирующее место в странах Центральной и Восточной Европы на рынке стартапов, тем самым привлекая субъектов бизнеса к активному продуктивному сотрудничеству.

Специалистами Всемирного банка были проанализированы и выделены ключевые факторы, которые значительно упрощают процесс запуска стартапа и его реализацию. Прежде всего, речь идет о таких факторах как административные условия и налоговое законодательство. Составленный ранжированный список польских городов в мировом рейтинге по привлекательности условий для реализации стартапов выглядит следующим образом: Варшава, Краков и Познань, — лучший выбор для начала собственного бизнеса. Следует отметить, что указанные города опережают даже Москву, Сидней, Тунис и Лондон.

Еще в 2015-том году журнал Forbes включил Польшу в список десяти самых привлекательных стран мира для эффективного развития стартапов.

Составителями рейтинга отмечают такие позитивные факторы, как: комфортные условия ведения бизнеса, высокая производительность экономики Польши, ее политическая и экономическая стабильность, перспективы промышленного развития. Также следует отметить комплекс мероприятий правительства, направленный на улучшение деловой среды, а также инвестиционного климата, которые делают Польшу привлекательной для вложения капитала.

Следует констатировать и тот факт, что в стране произошел стремительный рост инновационного сектора и польская экономика продолжает наращивать показатели инновационного развития. Как было отмечено в монографии ранее, величина роста польского ВВП не имеет аналогов в Европе. За весь период членства Республики Польша в Европейском союзе ее экономика развивалась быстрее, чем экономика ЕС в целом.

Отметим значимость и ТО, которые являются платформой для трансфера технологий из сферы науки в сферу бизнеса. Первое технопарковое образование было создано в 1995-ом году. Сейчас на

территории страны успешно действуют 40 ТО и 14 – находятся еще в стадии создания. ТО представлены во всех польских воеводствах, наибольшее их количество - в Силезском (8 образований), Нижнесилезском (6 образований) и Великопольском (6 образований) воеводствах [146, с. 26].

В данном исследовании автор акцентирует внимание на значимость расширения масштабов и необходимость содействия развитию ТО как приоритетной формы SEZ. Наша позиция основана на следующих обоснованиях:

Во-первых, Польша предлагает льготный режим по уплате налогов и сборов для иностранных инвесторов, включая владельцев стартапов. В большинстве случаев, речь идет о временных «налоговых каникулах», что особенно является привлекательным для тех стартапов, реализация которых запланирована на срок в течении двух лет своей деятельности.

Во-вторых – это предоставление резидентам ТО и одновременно субъектам SEZ зонального режима деятельности, на территории которых владельцы стартапов гарантированно получают дополнительные выгоды [163].

Согласно результатам исследования Deloitte «Диагностика стартап экосистемы в Польше», фактический потенциал развития стартапов в Польше оценивается как значительный. Так, по результатам прогноза предполагается, что добавленная стоимость, созданная стартапами к 2023-му года может превысить 2,2 миллиарда злотых, а количество созданных новых рабочих мест может достигнуть 50-ти тысяч.

Согласно данным отчета StartupPoland в 2017-ом году, более 50% польских стартапов реализовываются в сфере IT. Основные направления их деятельности охватывают базы данных, бизнес-аналитику, инструменты разработки и IoT. В 28% всех стартапов, функционирующих в стране имеют иностранных сотрудников в штате. В каждом восьмом стартапе

зарегистрирован иностранный соучредитель. Большинство из них являются гражданами США или Украины. Преимущественная их численность с разрабатывают компьютерные решения в сегменте виртуальной и дополненной реальности.

Кроме этого, каждый пятый стартап Польши имеет собственный зарегистрированный филиал за рубежом.

Таким образом, учитывая общее их количество в стране, большинство из которых производят программное обеспечение или другие высокотехнологичные продукты интеллектуальной собственности, необходима активная государственная поддержка их развития с целью повышения объема экспорта наукоемкой продукции интеллектуального характера.

На сегодняшний момент, согласно данным отчета Polish Startups Report 2017-го года, 48% всех польских стартапов экспортируют результаты своей работы за рубеж. Основными странами-импортерами их интеллектуальных продуктов являются США, Великобритания и Германия.

Следует отметить, что больше половины удельного веса действующих на территории Польши стартапов, 100% всех финансовых затрат покрывают за счет собственных средств. Вместе с этим, наращивание объемом численности молодых инновационных компаний обуславливает необходимость финансирования третьей стороной. Согласно отчетным данным, порядка 77% респондентов отметили потребность в финансовых ресурсах.

В этом направлении существенной поддержкой являются мероприятия Национального центра исследований и разработок (НЦДР). Центром активно поддерживается реализация инновационных инициатив в Польше. Для получения финансовой поддержки предприниматели подают заявку в НЦДР, в независимости от стадии разработки своего продукта или услуги. В

результате анализа стратегической значимости проектов для развития национальной экономики центром выделяется поддержка в рамках квот. Так, к примеру, в 2017-ом году Национальным центром исследований и разработок было выделено в целях финансирования деятельности инновационно активных предпринимателей общей стоимостью почти в 3 миллиарда злотых.

Примерно 1/4 всего количества стартапов тесно сотрудничает с учеными и их привлеченная численность в деятельность проектов имеет тенденцию роста. Совместно они интегрируют усилия в осуществлении исследований и дальнейшей коммерциализации интеллектуальных продуктов.

Далее, предлагаем исследовать государственное стимулирование развития SEZ в Польше.

Основное количество территориально-хозяйственных зон было создано в период с 1996-го по 1998-ой год и будут продолжать свою деятельность вплоть до 31-го декабря 2026-го года.

Основной принцип, который лежит в основе функционирования зональных образований, заключается в предоставлении налоговых льгот для субъектов предпринимательства, которые инвестируют капитал в деятельность SEZ. Дополнительной поддержкой могут служить другие выгоды, а также инфраструктура, которая была создана (подготовлена) специально для этих целей.

Сумма освобождения от налогов зависит от величины инвестиционных расходов, понесенных субъектом деятельности SEZ или от суммы двухлетних затрат на оплату труда в результате создания новых рабочих мест в зоне. Эти субсидии доступны исключительно для бизнес-деятельности, осуществляемой на территории дислокации зонального образования. Если предприниматель ведет хозяйственную деятельность и за пределами

территориально-хозяйственной зоны, то такая бизнес-активность должна быть отделена организационно. В таком случае, сумма освобождения от уплаты налогов должна определяться на основе поданных отчетных данных организационной единицы, осуществляющей предпринимательскую деятельность исключительно в пределах SEZ.

Формальным основанием для получения зональных льгот является получение специального разрешения на осуществление предпринимательской деятельности в территориально-хозяйственном зональном образовании. Указанные разрешения выдаются министром экономики через лиц, управляющих соответствующей SEZ [164, с. 20].

Утвержден и в настоящее время действует следующий организационный механизм создания SEZ в Польше:

- Совет министров (СМ) по прошению министра промышленности и торговли разрешает создавать SEZ путем соответствующего распоряжения;
- Министр промышленности и торговли направляет соответствующее заявление в СМ после получения согласия от местных властей;
- Министр промышленности и торговли предоставляет план развития SEZ, план ее территориальных границ, целесообразность и аналитическое обоснование общественно-экономической выгоды для польского сообщества.

При создании SEZ в распоряжении оговаривается: название территориально-хозяйственной зоны, территория и границы SEZ; сфера и направления хозяйственной деятельности, структура управления зональным образованием, сроки функционирования SEZ; пакет льгот и преференций для субъектов хозяйствования, осуществляющих деятельность на территории SEZ.

Следует отметить, что действующим законодательством утвержден максимальный допустимый уровень региональной государственной помощи резидентам SEZ. Так, с 01.07.2014-го года принята к действию новая карта

региональной помощи на период с 2014-го по 2020-й год. Согласно этому порядку, максимальный уровень региональной общественной помощи резидентам SEZ рассчитывается как процент от инвестиционных затрат (или двухлетние затраты на оплату труда, если такие существуют).

Применяется следующая процентная шкала помощи в разрезе районов дислокации SEZ:

1) 50% - для районов, относящихся к провинциям (воеводствам): Люблинское, Подкарпатское, Подляское, Варминско-Мазурское;

2) 35% - для районов, относящихся к провинциям (воеводствам): Куявско-Поморское, Любуское, Лодзинское, Малопольское, Опольское, Поморское, Свентокшиское, Западно-Поморское, частично Мазовецкое,;

3) 25% - для районов, относящихся к провинциям (воеводствам): Нижнесилезское, Силезское, Великопольское;

4) 20% - для районов Мазовецкого воеводства;

5) 5% - для Варшавы до 31.12.2017-го года;

6) 10% - для Варшавы, начиная с 01.01.2018-го года.

Законодательством Польши предусмотрены следующие условия для получения разрешения ведения предпринимательской деятельности в пределах территориально-хозяйственного зонального образования:

– объем вложений инвестиционного капитала должен превышать сумму в 100 тысяч евро, при этом доля собственного капитала субъекта хозяйственной деятельности не может быть меньше, чем 25% зарегистрированного капитала;

– капиталовложения должны осваиваться на протяжении не менее пяти лет, считая со дня завершения проекта (три года для субъектов малого и среднего бизнеса);

– рабочие места на вновь созданных объектах в SEZ должны поддерживаться и сохраняться на протяжении не менее 5-ти лет со дня приема на работу (3 года – для малых и средних предприятий).

Гарантированная налоговая льгота в виде освобождения от уплаты подоходного налога от юридических лиц (CIT) должна быть полностью использована инвестором до конца функционирования данной SEZ (в настоящее время не может превышать дату конца действия Закона про SEZ – 2026-го года). Вместе с выше обозначенным, этот срок не может превышать установленный лимит со стороны местных органов власти. Освобождение от уплаты CIT резидентами SEZ предоставляется только в отношении прибыли, полученной от предпринимательской деятельности, осуществляемой в рамках данной территориально-хозяйственной зоны [146, с. 39].

К основным целям функционирования SEZ на территории Польши относятся:

1. Развитие приоритетных сфер хозяйственной деятельности;
2. Создание новых рабочих мест;
3. Развитие инновационных технических, а также технологических решений и их использование в отраслях народного хозяйства;
4. Развитие национального экспорта, преимущественно направлений экспорта наукоемкой продукции интеллектуального характера;
5. Использование имеющегося национального ресурсного преимущества и инфраструктурного обеспечения;
6. Повышение конкурентоспособности производимых товаров и оказываемых услуг;
7. Рациональное использование резервов неиспользованных природных ресурсов при сохранении принципов экологического равновесия.

Нормативным законодательством Польши, регулирующим деятельность территориально-хозяйственных зон, определен перечень сфер и

видов деятельности, возможность осуществления деятельности в которых в SEZ исключена. Так, в территориально-хозяйственной зоне общему исключению подлежат следующие виды деятельности: производство и разлив спирта, алкогольных напитков, а также ГСМ (горюче-смазочных материалов – прим. авт.); производство табачных изделий; производство взрывчатых материалов и продукции их содержащих; осуществление деятельности, связанной с лотерейными и другими азартными играми; деятельность, в результате которой в атмосферу экономического пространства Польши выбрасываются загрязнения, превышающие допустимый уровень экологической безопасности.

Субъекты малого и среднего бизнеса (МСБ) являются основными резидентами польских SEZ. В этом аспекте, эффективному развитию и работе малого и среднего бизнеса в Польше способствует правительственная программа «Предпринимательство прежде всего». Одним из пунктов этой программы, который является ключевым фактором успешного развития МСБ, является создание и эффективное развитие SEZ. Первоначально, как известно, территориально-хозяйственные зоны в Польше создавались сроком на 20 лет, однако польское правительство решило продлить их действие до 2026-го года. Это правительственное решение также способствовало активизации предпринимательской активности отечественных субъектов хозяйственной деятельности.

Дополнительным фактором, который позитивно влияет на развитие МСБ, является доступ к дешевым кредитам. Так, банки Польши готовы предложить ссуды субъектам предпринимательства на развитие бизнеса под 5% годовых, хотя в некоторых европейских странах процентная ставка может достигать и до 3%. Впрочем, она зависит от вида осуществляемой ими деятельности. При кредитовании используется индивидуальный подход: банк оценивает отрасль, в которой планирует деятельность заемщик-субъект МСБ,

учитывает размер первоначального взноса в проект самого предпринимателя и, исходя из этого, устанавливает процентную ставку по кредиту [31, 36].

Отметим, что в рамках территориально-хозяйственной зоны со специальным режимом деятельности предприниматели могут получить государственную помощь (региональная программа помощи), которая предоставляется в отношении:

- новых инвестиций в деятельность SEZ;
- создания новых рабочих мест.

Общий размер освобождения от налогов для покрытия расходов на новые инвестиции и создание рабочих мест в SEZ составляет:

- 50% от капитальных вложений со стороны крупных предприятий;
- 60% от капитальных вложений со стороны средних предприятий;
- 70% от капитальных вложений со стороны малых предприятий.

Предприниматели, инвестирующие в территорию территориально-хозяйственной зоны, могут получить государственную помощь в виде освобождения от уплаты налога на прибыль до 31.12.2026-го года и освобождения от уплаты налога на недвижимость сроком до 3-х лет [194].

Кроме этого, муниципальный совет (рада гмины – прим. авт.) посредством выдачи своей резолюции может установить освобождение от налога на недвижимость для предпринимателей SEZ в качестве одной одного из видов государственной помощи.

Так, помощь, оказываемая в виде освобождения от налога на недвижимость, эквивалентна стоимости освобождения от налогов. Стоит подчеркнуть, что налоговая помощь, оказываемая в соответствии с резолюциями муниципальных советов, составляет так называемую «автоматическую помощь». Это означает, что субъект хозяйствования SEZ автоматически получает право на освобождение от уплаты налогов после выполнения предписанных условий, изложенных в резолюции

муниципального совета. Тем не менее, уведомление о намерении использовать эту помощь всегда должно быть использовано в соответствии с моделью, прописанной для субъектов SEZ в резолюции муниципального совета. Все инвестиционные расходы, которые были понесены субъектом SEZ до получения льготы, не может рассматриваться в качестве приемлемых расходов [3, с. 21].

Принимая во внимание созданную нормативно-законодательную базу Польши и действующий механизм стимулирования развития SEZ, можно констатировать, что ведение бизнеса в польских территориально-хозяйственных зонах доказало свою выгодность для инвесторов.

4.2. Использование зарубежного опыта в целях оптимизации управленческого механизма развития SEZ в Польше

Одной из концептуальных гипотез данного исследования заключалась в исследовании возможности с помощью оптимизации управления развитием SEZ снизить риски и угрозы обеспечения национальной ЭБ.

Территориально-хозяйственные зональные образования, выполняя широкий спектр функций социального, экономического и политического характера, а также являясь инструментом экономического и социального развития страны, одновременно несут в себе как преимущества, так и угрозы.

Углубляясь в этот аспект проблемы исследования, считаю аргументированно обоснованной и правильной научную позицию Толкуновой С.Г. В своей диссертационной работе автор указывает, что большая часть сугубо территориальных параметров SEZ (географическое расположение, размеры и т.п.) задаётся не произвольно, а через призму предполагаемой «функции данного места». Таким образом, в рамках описанной Толкуновой С.Г. теории «функции места» территориально-

хозяйственная зона определяется как некоторая часть географического пространства, которая создаётся для реализации определённой функции деятельности общества и, следовательно, удовлетворяет (может удовлетворить – прим. авт.) определённую потребность общества. При этом важно учитывать не только существующую, но и потенциально возможную функцию места SEZ. Также следует иметь в виду и то, что территориально-хозяйственное зональное образование может выполнять совокупность различных функций – функциональное поле (рис. 4.1.) [205].



Рис. 4.1. Факторы, определяющие «функцию места» SEZ [205]

По моему мнению, эта проблема является весьма актуальной и значимой для современного развития Польши. Процесс создания SEZ в стране был активно запущен в 1995-том году и будет продолжаться вплоть до 2026-го года. Вопросы эффективности управления развитием территориально-хозяйственных зональных образований в контексте указанных проблем неоднократно поднимались отечественными и зарубежными исследователями и остаются до сих пор до конца не решенными.

Так, Чернявская Ю.А. определяя сущностное содержание SEZ, выделила сразу несколько выполняемых ею функций: повышения

конкурентоспособности национальной экономики, ускорения социально-экономического развития на мезоуровне, формирования нового стандарта качества жизни населения страны-реципиента SEZ [214, с. 225]. В данном случае трудно не согласиться с автором, так как для Польши указанные функции находятся в авангарде всех имеющихся.

Еще ряд важных функций SEZ, таких как активизация инвестиционной активности, значимость инвестиционных вложений в экономику макро- и мезоуровня, а также диверсификация экономики регионов и значимость их модернизации, выделил в своей работе Алпатов А.А. [6, с. 10–11].

В настоящее время накоплен огромный опыт функционирования SEZ, который позволяет объективнее оценить социально-экономические функции SEZ, результаты их деятельности в экономическом территориальном пространстве, а также определить роль управленческой компоненты в их развитии.

Безусловно, как подтверждают статистические данные функционирования SEZ в Польше, они способствуют притоку иностранного капитала, привлечению новых технологий, созданию новых рабочих мест, как следствие, способствуют экономическому росту национальной экономики.

Следует отметить, что для многих стран территориально-хозяйственные зональные образования являются практически единственным источником валютных поступлений в доходную часть бюджета. Речь идет о таких странах как, например, в Бангладеш, Алжир, Марокко. Для развивающихся стран такие зональные образования выполняют первостепенно важную функцию - стимулирование экономического роста [258, с.31].

Также, одной из ключевых функций функционирования SEZ в условиях глобализации мировой экономики можно считать содействие ускорению интеграции национальной экономики в мировую торговую

систему. Как правило, территориальные зональные образования создаются с целью привлечения иностранных инвесторов. Многие из SEZ в последствии превращаются в ведущие мировые бизнес-центры налаживания деловых связей. Примером этого могут служить такие китайские зональные образования, как Ганьджоу и Шенжень.

Создание и развитие территориально-хозяйственных зон послужило основным рычагом активизации развития торговли, инвестирования и осуществления экономических реформ в ряде стран Азии. Об этом говорится в докладе Азиатского банка развития (АБР) «Asian Economic Integration Report, 2015» [9]. В представленных данных предложен углубленный анализ основных тенденций в торговле, финансах, миграции и других экономических показателях макрорегиона.

В частности в нем указано, что увеличение количества SEZ с 500-а в 1995-ом году до 4300 в 2015-ом году демонстрирует тот факт, что интерес к этой форме эксперимента в области государственной политики повышается, хотя ее реальная успешность остается неоднозначной. Если SEZ правильно спланированы и эффективно управляемы, то они могут стать двигателем роста торговли и прямых иностранных инвестиций в национальную экономику. Помимо этого, SEZ могут стать площадками апробации эффективности мер реализации политики развития и проводимых реформ правительства. По мере развития стран, регионы с зональными образованиями могут быть трансформированы из простых производственных площадок в центры инноваций и современных услуг.

Также в материалах доклада АБР акцентируется внимание на том, что наличие зональных образований со специальным режимом деятельности позитивно соотносится с развитием экспортного потенциала государств, на территории которых они расположены. В частности, развивающиеся страны Азии, в которых функционируют SEZ, привлекают на 82% больше прямых

иностранных инвестиций по сравнению со странами, в которых нет таких территориально-хозяйственных зон.

Можем утверждать, что в полной мере такая же закономерность прослеживается и в европейских странах, в том числе и в Республике Польша.

Тем не менее, как отмечают эксперты АРБ, в некоторых случаях отсутствие необходимого стратегического планирования и пробелы в регулировании процесса их деятельности помешали эффективной работе SEZ. Опыт показывает, что успешные территориально-хозяйственные зоны стали такими, благодаря диверсификации выпускаемой ими продукции, переключению фокуса со сборки импортных узлов на производство высокотехнологических товаров, реализуемых как внутреннем, так и на глобальном рынках за счет более тесной экономической интеграции.

Автор монографии полностью разделяет эту точку зрения и считает, что предоставление разного рода льгот и преференций, мотивирующих осуществление первоначальных инвестиций, обеспечение доступа к высококвалифицированным трудовым ресурсам, системе транспорта и другого инфраструктурного обеспечения, а также созданная система благоприятного правового регулирования и бизнес-климат в стране-реципиенте, являются ключевыми элементами эффективно функционирующих SEZ. Отметим, что территориально-хозяйственные зональные образования должны быть неотъемлемой частью стратегии и политики государственного развития, чтобы играть роль реальной движущей силы в национальном социально-экономическом росте.

Экспертами АРБ были проанализированы совокупные инвестиционные потоки функционирования SEZ и выявлено, что за период с 2010-го по 2014-й год объем исходящих прямых иностранных инвестиций из стран Азии увеличился на 45% и превысил сумму входящих инвестиций. Рост этого показателя произошел как за счет традиционных стран-инвесторов, таких как

Япония и Гонконг, так и за счет развивающихся стран, в том числе Индии, Китая, Малайзии и Таиланда [188]. Указанные обстоятельства еще раз указывают на тот факт, что сам факт получения социально-экономического эффекта от деятельности зональных образований наступает через довольно-таки продолжительный срок их функционирования в экономическом пространстве конкретного государства и совпадает по времени со средним показателем срока окупаемости долгосрочных инвестиций.

Не стоит забывать о том, что в более широком измерении сопоставление преимуществ и недостатков деятельности территориально-хозяйственных зон должно оцениваться многомерно, то есть во всех плоскостях. Так как с одной стороны, деятельность SEZ затрагивает и социальную сторону, в особенности, регулирование трудовых отношений (вплоть до занятости женщин и несовершеннолетних). С другой стороны, их деятельность влияет на экологию, городское планирование, требует от резидентов SEZ социальной и экологической ответственности ведения бизнеса. С третьей стороны, превалирующее значение имеют макроэкономические последствия практики функционирования SEZ, то есть его влияния на доходную часть бюджета, производство валового внутреннего продукта, уровень занятости, платежный баланс и инвестиционную позицию страны в макрорегионе. При всей важности обозначенных пунктов для цельного видения картины и понимания сути происходящих процессов в рамках настоящей работы акцент делается именно на совершенствовании управленческого механизма эффективного развития SEZ [198, с. 43].

Кроме выше перечисленного, отметим и о влиянии функционирования территориально-хозяйственных зон на развитие инфраструктурного обеспечения мезоуровня. Одними из удачных примеров глобальных инфраструктурных изменений в результате создания совокупности SEZ на территории их дислокации демонстрирует Китай.

Также существенным преимуществом организации и развития зональных образований является то, что они могут служить основой структурных преобразований в экономике регионов (воеводств – прим. авт.), стать катализатором интеграции науки и производства, быть проявлением результатов нового подхода к созданию высокотехнологичных рабочих мест для молодежи на территориях SEZ. Пожалуй, выше описанные стратегические цели являются одними из наиболее актуальных направлений их развития в Польше. В условиях роста тенденций трудовой миграции и диспропорции в региональном развитии, именно территориальные зональные образования могут мотивировать трудовую занятость, трансформировать депрессивные территории в «точки роста», повысить уровень конкурентоспособности страны как инновационно активного государства, продуцируемого и экспортируемого конкурентоспособную продукцию с высокой долей добавленной стоимости.

Очень важным социальным последствием функционирования SEZ является развитие человеческого капитала: повышается квалификация и уровень образования населения территории их дислокации, за счет экономического роста развивается система образования, а также и система здравоохранения.

Важной социально-экономической функцией является рост качества жизни населения на территориях размещения SEZ. С ростом квалификации и ростом конкуренции между резидентами территориально-хозяйственных зон за персонал, соответственно, повышается и уровень оплаты труда. Повышению уровня жизни населения способствуют и темпы социально-экономического роста развития соответствующего региона (воеводства – прим. авт.).

Дж. Ван и Ю. Халим выделяют как одну из важнейших функций создания SEZ в развивающихся странах политическую [276, с.2; 266].

Авторы отмечают наличие тесной корреляции между правовыми аспектами и политическими аспектами развития территориально-хозяйственных зон. Ученые фокусируют свое внимание на исследовании SEZ как элементов государственной внешнеэкономической политики и способа стимулирования развития межгосударственных отношений государства.

В качестве вспомогательной функции SEZ можно назвать активизацию конкуренции между резидентами зональных образований за квалифицированные кадры, инвесторов и пр. В результате осуществления этой функции SEZ «притягивает» потоки квалифицированных кадров, способствует росту заработной платы, а также способствует повышению качества инвесторов и реализуемых ими инвестиционных проектов.

Перечисляя аспекты положительного влияния SEZ на социально-экономические процессы в конкретном экономическом пространстве, нельзя забывать и о негативных последствиях их создания и функционирования.

Так, неравномерная территориальная их дислокация, преимущественная концентрация вокруг крупных польских городов, способствовала усилению диспропорций в экономическом развитии регионов страны [174, с.69].

Кроме этого, если резиденты SEZ преимущественно ориентируются в своей деятельности на экспорт, то результатом может быть отток капитала из экономики страны, повышение импортозависимости. В этой связи рекомендуется создавать системы финансового контроля за осуществлением финансовых операций и схем, в том числе с использованием оффшорных компаний.

Некоторые зарубежные исследователи акцентируют внимание на таком негативном явлении как эксплуатация и трудовая дискриминация. Авторы выделяют так называемую эксплуататорско-дискриминационную функцию SEZ [262, с.33; 266]. Примером могут служить некоторые SEZ,

расположенные в азиатском макрорегионе, где наблюдаются проблемы в области соблюдения трудовых прав наемных работников. Речь прежде всего идет о дискриминации в оплате труда, эксплуатации женского и детского труда, ограничения деятельности профсоюзных комитетов, запрещении забастовок и пр. Авторы указывают на такое распространенное явление как неоплачиваемая сверхурочная. В Малайзии, к примеру, отменен закон, который запрещает женщинам работать в ночную смену. В некоторых SEZ Китая, средняя продолжительность рабочей недели варьируется от 54-х до 77-ми часов в неделю.

Известен и тот факт, что в погоне за сверхприбылью некоторые мировые компании размещают свои производственные мощности в территориально-хозяйственных зонах, руководствуясь причинами низкого уровня издержек, низким уровнем оплаты труда, отсутствием контроля за экологической безопасностью деятельности SEZ.

Причиной подобных проблем, на наш взгляд, является отсутствие детального анализа, стратегического планирования и прогнозирования синергетического эффекта функционирования SEZ. При разработке механизмов, стимулирующих деятельность резидентов зональных образований, государство не коррелирует их с механизмами, защищающими права населения и наемных работников, обеспечивающими экономическую и экологическую безопасность и т.д. Кроме выше отмеченного, при функционировании территориально-хозяйственной зоны, действуют две отдельные модели налогообложения - для резидентов и нерезидентов SEZ, связанных с резидентами так называемой «цепочкой ценностей», что в результате приводит к приросту отрицательной синергии [244, с. 45].

По мнению большинства ученых, эффективность деятельности SEZ находятся в прямой зависимости от управленческих действий, причем как внутреннего, так и внешнего характера. Следовательно, необходима единая

стратегия оптимизации управленческого механизма развития SEZ в целях обеспечения конкурентоспособности Польши и нивелирования рисков и угроз обеспечения национальной безопасности. Только критический анализ прошлого опыта и обоснованная государственная стратегия развития SEZ на предстоящий период на основе приоритетов и национальных интересов, способны обеспечить прогрессивное развитие государства.

Так, Польша, имея крайне удачное географическое расположение, имеет возможность обслуживать как внутриевропейские потоки передвижения товаров и капитала, так и международные потоки. После вступления в ЕС эти преимущества многократно усилились. Более того, благодаря таможенной защите европейского рынка от внешних производителей и благодаря невысокому уровню оплаты труда польских рабочих относительно других стран ЕС, в Польше начался бум развития сборочных производств. Отдельные авторы именуют Польшу «европейским Китаем» из-за численности сосредоточенных на ее территории производств, преимущественно выпускающих серийную продукцию среднего технологического уровня. Как правило, данная продукция в основном ориентирована на страны Евросоюза. Так, на страны ЕС приходится более 78,6% польского экспорта и 58,8% импорта. Главными импортерами произведенной в Польше продукции являются: Германия (25,9%), Франция (6,8%), Великобритания (6,1%), Италия (6,1%), Чехия (5,9%), Голландия (4,1%) [79].

Следует заметить, что не смотря на проблемы в экономике в начале 1990-х годов, страна не испытывала трудностей в получении финансовой помощи. Дело в том, что международным валютным фондом была реструктуризирована большая часть задолженности Польши, а в дальнейшем МВФ неоднократно предоставлял ей кредитные линии на значительные суммы. В итоге, с показателя внешнего долга порядка 70% от всего объема

произведенного ВВП в 90-х годах, страна стала самым крупным нетто-бенефициаром по величине использования бюджетных средств ЕС после ее вступления в ряды его членов в 2004-ом году.

Еще одним из благоприятных факторов для развития SEZ на польской территории является наличие мощного производственного, инфраструктурного и кадрового потенциала. В период создания территориально-хозяйственных зон, экономика Польши отличалась многоотраслевым характером. Отметим, что помимо этого в стране размещались многие замыкающие производства технологичной продукции для стран Совета экономической взаимопомощи (СЭВ).

Целевой фокус министерства концентрировался в то время на выполнении задач по привлечению иностранного инвестиционного капитала и технологий, модернизации промышленного сектора экономики, активизации развития национального экспорта[243].

SEZ в Польше играли роль одного из центральных элементов экономической политики национального развития, поэтому правительством поддерживалось использование методов агрессивного маркетинга и жесткой конкуренции за инвестиционный ресурс. Кристаллизация внимания потенциальных инвесторов намерено фокусировалась на предоставлении масштабных льгот и преференций. Правительство мало беспокоила проблема бюджетной обеспеченности. Следует отметить и тот факт, что налицо слишком оптимистичное восприятие властями Республики Польша преимуществ от деятельности SEZ. Завышенным был и прогноз исключительного воздействия на финансово-экономический рост, которые могли оказать территориально-хозяйственные зоны.

Как отмечает в своей работе Смирнов М.А. [150], создание большой численности территориально- зональных образований привело к смещению внимания инвесторов и правительства к тем из них, которые размещены в

крупных (центральных – прим. авт.) регионах Польши. А «пострадали» преимущественно те из SEZ, которые находятся на периферии. Автор отмечает в своей работе и тот факт, что у местных властей также существуют поводы недовольства и обоснованных аргументов быть не на стороне SEZ и иностранных инвесторов.

Так, во-первых, одним из существенных поводом недовольства является тот факт, что муниципалитеты теряют значительную сумму доходов из-за обещанным инвесторам налоговых льгот и преференций. К примеру, если от корпоративного налога в бюджет города поступает 6,71%, в бюджет воеводств и вовсе 1,4%, то в части налога на доходы физических лиц потери более значительны — 39,34% от суммы данного налога должно перечисляться в городской бюджет, 10,25% — в бюджет воеводств. Таким образом, довольно-таки значительная часть этих средств является недополученной местными бюджетами.

Во-вторых, как не однократно в работе указывается, основными приобретателями выгод и преимуществ в зональном образовании являются именно иностранные, а не местные резиденты SEZ. Вполне логично, что интересы последних в большей мере готовы отстаивать местные власти. В свою очередь, иностранные резиденты SEZ автоматически получают пакет льгот и преференций, которых нет у местных субъектов деятельности. Таким образом, наблюдается дисбаланс и вытеснение местных товаропроизводителей в угоду иностранным. К тому же, не всегда иностранные резиденты SEZ проявляют инициативу в ведении социально ответственного и экологически ответственного бизнеса.

Эксперты KPMG признают, что доступные для аналитического исследования показатели произведенных капитальных вложений и количество созданных рабочих мест не могут служить объективной оценкой эффективности деятельности польских территориально-хозяйственных зон.

Однако, авторы категоричны во мнении, что SEZ помогли стране создать современную и конкурентоспособную экономику, «вырастить» высокотехнологичные производства и сформировать новые рынки сбыта [282].

Выше представленный анализ создания и условий развития SEZ в Польше дает основания считать, что целеполагание при их создании было недостаточно четким, а правительство республики, связанное директивами ЕС, не могло использовать территориально-хозяйственные зоны исключительно для решения социально-экономических задач и текущих проблем о развития мезоуровня (прежде всего купирования угрозы безработицы – прим. авт.). Это предопределило сложившуюся конфигурацию SEZ в экономическом пространстве Польши, а именно: высокую дисперсность, а также сравнительно небольшие параметры отдельных зональных образований, сравнительную легкость их интеграции в зональный режим деятельности. Следует признать, что условия сложились крайне благоприятно для их эффективного развития. Созданное инфраструктурное обеспечение оказалось востребованным. Однако, объективный комплексный анализ функционирования территориально-хозяйственных зон на территории Польши проводится не на постоянной основе и не в интересах формирования единой стратегии их развития. Необходимо акцентировать на том, что вопросам воздействия деятельности SEZ на обеспечение национальной экономической безопасности также не придавалось должного значения.

В своей научной работе Кантонистова Е.А. [111] рассмотрела институциональные и экономические основы образования и процветания SEZ в зарубежных странах, а также обобщила опыт достижений и просчетов в деятельности территориально-хозяйственных зон. Кроме этого, ученым определяется ведущая роль государства в создании эффективной институциональной среды для образования и развития территориально-

хозяйственных зональных образований. Автором монографии были доработаны материалы исследования, а также дополнены аналитические данные в разрезе создания и функционирования мировых SEZ и польских зон в том числе (табл. 4.1.). В ниже представленной таблице отражено аналитическое сравнение создания и функционирования зональных образований в разрезе групп стран мира и в Польше в частности, что дает комплексное представление преимуществ, предоставленных правительством стран в целях достижения прогрессивного уровня развития.

Таблица 4.1.

Анализ мирового опыта создания и функционирования SEZ

| <i>Критерий классификации</i> | <i>Развитые страны мира</i> | <i>Развивающиеся страны</i> | <i>Страны с переходной экономикой</i> | <i>Польша</i> |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| Основные виды SEZ | ЭПЗ, ЗВТ, ЗСТ, П, НТ, ОЗ | ЗСТ, ЭПЗ | ЭПЗ, ЗСП, НТЗ, ТП, ТВЗ, ТСВ | ЭПЗ, ЗП, НТЗ, ЗСП, ТП, ТВЗ, КЗ, ПЗ, ППЗ |
| Основные цели создания SEZ | <ul style="list-style-type: none"> - производство высокотехнологичной продукции с высокой долей добавленной стоимости; - развитие предпринимательства в депрессивных регионах; - борьба с безработицей и оттоком работоспособного населения | <ul style="list-style-type: none"> - глубокая интеграция в мирохозяйственные связи; - обеспечение экономического роста; - повышение уровня индустриального развития; - использование квалифицированной рабочей силы; - комплексное использование сырьевой базы | <ul style="list-style-type: none"> - интеграция в мирохозяйственные связи; - получение опыта рыночного хозяйствования; - завоевание конкурентных позиций; - привлечение иностранных инвестиций; - развитие депрессивных территорий; - развитие высокотехнологического производства | <ul style="list-style-type: none"> - привлечение иностранного капитала в национальную экономику; - повышение инновационной активности; - производство высокотехнологичной продукции; - повышение уровня национальной конкурентоспособности; - развитие депрессивных территорий; - повышение уровня качества жизни населения |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Страны, в которых в наибольшей степени развиты SEZ | США, Великобритания, Германия, Голландия, Ирландия, Швеция, Израиль, Япония и др. | Китай, Южная Корея, Сингапур, Тайвань, Малайзия, Тайвань, Шри-Ланка, Индия, Филиппины, Гаити, Сальвадор, Мексика, Аргентина, Бразилия и др. | Страны бывшего СССР: : Латвия, Литва, Эстония, Азербайджан, Армения, Белоруссия, Грузия, Казахстан, Киргизия, Молдавия, Россия, Таджикистан, Туркмения, Узбекистан, Украина, а также Албания, Болгария, Венгрия, Румыния, государства бывшей Чехословакии: Чехия и Словакия, государства бывшей Югославии: Босния и Герцеговина, Хорватия, Словения, Македония | 1. Каменногурская SEZ; 2. Катовицкая SEZ; 3. Костшинско-Слубицкая SEZ; 4. SEZ «Краковский Технологический парк»; 5. Легницкая SEZ; 6. Лодзинская SEZ; 7. SEZ "ЕВРОПАРК" Мелец; 8. Поморская SEZ; 9. Слупская SEZ; 10. SEZ «Стараховице»; 11. Сувальская SEZ; 12. Тарнобжегская SEZ; 13. Валбжихская SEZ; 14. Варминско-Мазурская |
| Рыночная ориентация функционирования | Внутренний | Внешний рынок (запрет на реализацию продукции на внутреннем рынке) | Как на внутренний, так и на внешний | Как на внутренний, так и на внешний |
| Размер территории | От нескольких га до 10 га | От 10,5 га до 425 га | От нескольких га до 800 га | До 20 тысяч га |
| Структура капитала | Преимущественно национальный, частный | Преимущественно иностранный частный капитал. Для национальных инвесторов - препятствия | Преимущественно иностранный капитал с возможностью открытия акционерных обществ | Преимущественно иностранный капитал с возможностью открытия акционерных обществ |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|---|
| Режим льгот и преференций | Достаточно либеральный с высокой степенью дифференциации по отдельным странам | Более преференциальный по сравнению с развитыми странами | С достаточно широким перечнем льгот | — освобождение юридических лиц от уплаты налога на корпоративный доход до 2026 г. (срок функционирования SEZ), объем налоговых преференций составляет 30–70 % от объема осуществленных инвестиций или, на выбор, получение компенсации двухлетних издержек на созданное рабочее место; — освобождение физических лиц от уплаты подоходного налога; — преференции могут быть предоставлены на частной территории, которая может быть включена в состав SEZ |
| Преобладающая продукция (услуги) | Продукция наукоемких и энергосберегающих производств, машиностроения и автомобилестроения | Продукция наукоемких и трудоемких производств: 1 гр. – электроника и др. высокоточные производства; 2 гр. – продукция швейной и текстильной отрасли; 3 гр. – добыча и переработка местного сырья | Наукоемкое производство, высокотехнологическое производство, производство пищевой продукции, туристические услуги | Производство высокотехнологической продукции, продукция машиностроения, компьютерные технологии |

| | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|
| Конкурентообразующие факторы | Высокотехнологическое производство, высококвалифицированный персонал, развитая инфраструктура, налаженный хозяйственный механизм, экономическая стабильность, предоставление преференций и льгот | Хорошее географическое положение, избыток кадров, наличие морских портов, развитая инфраструктура, относительная политическая и экономическая стабильность, преференциальный режим SEZ | Анклавность зон, высококвалифицированный кадровый ресурс, наличие относительно развитой инфраструктуры, предоставление широкого перечня льгот, относительно низкий уровень государственного контроля | Хорошее географическое месторасположение, политическая и экономическая стабильность, развитая инфраструктура, высококвалифицированный кадровый потенциал, преимущественные преференции по сравнению с другими странами |
|------------------------------|--|--|--|--|

* Источник: разработано автором на материалах [10, 69]

Примечания к таблице:

| | | |
|--|--|--|
| ЗВТ – зоны внешней торговли; ЭПЗ – экспортно-производственные зоны; ЗП – зоны предпринимательства; ЗСТ – зоны свободной торговли; НТЗ – научно-технологические зоны; ЗСП – зоны свободного предпринимательства; | ТП – технопарки; ТВЗ – техническо-внедренческие зоны; ВТЗ – внешнеторговые зоны; КЗ – комплексные зоны; СТЗ – свободные торговые зоны; ТРЗ – туристско-рекреационные зоны | ОЭЗ – особые экономические зоны; ППЗ – промышленно-производственные зоны; ЗВТ – зоны внешней торговли; ТЗР – трансграничные зоны роста; СТЗ – свободные таможенные зоны; ОЗ отраслевые зоны; ТЗ – транзитные зоны |
|--|--|--|

В своей работе Тазутдинов И.Р. указывает на то, что под влиянием глобализационных изменения «... изменяются также и приоритетные направления деятельности, осуществляемые в рамках SEZ». Автором акцентируется на сохранении специализации производства традиционных товаров широкого потребления в существующих зональных образованиях и на прогрессивной направленности деятельности в создаваемых территориально-хозяйственных зонах в пользу высокотехнологичных товаров и услуг, продуктах интеллектуальной сферы деятельности. «SEZ нового типа» преимущественно фокусируют свою деятельность в производстве электроники, в химической промышленности, в сфере финансовых услуг, а также в секторе информационных технологий [198, с. 39].

Если анализировать важнейшие видоизменения формата деятельности SEZ, то происходящие под влиянием глобализации процессы их развития, приобретают характерные черты либерализации, а также ослабления императивных требований в области реализации произведенных товаров (продукции, работ, услуг).

Так, изначальная концепция создания SEZ предполагала сбыт произведенной продукции в ней исключительно на внешнем рынке. В дальнейшем, это уже не являлось столь жестким условием как прежде и не рассматривалось в качестве стандарта. Наоборот, как видно из представленных данных в таблице 4.1., в настоящее время, преимущественно осуществляется движение произведенных на территории SEZ товаров и услуг в направлении вовнутрь страны. Следует отметить и то, что глобализация и постоянно меняющийся характер мирохозяйственных связей отражается также и на пакете предоставляемых иностранным инвесторам SEZ стимулов, то есть наблюдается изменение структурного и качественного состава комплекса зональных льгот. Правительства стран как инициаторы проектов

SEZ имеют в своем распоряжении достаточно широкую линейку инструментов мотивации инвесторов, создавая на ее территории уникальный экономический микроклимат и обеспечивая тем самым собственное конкурентное преимущество.

Перефразируя слова основоположника теории конкурентных преимуществ М. Портера, совокупность всех SEZ в глобальном масштабе следует также рассматривать в качестве специфического рынка. При этом лишь устойчивое конкурентное преимущество позволяет в том числе и территориально-хозяйственным зонам не только завоевать свое место на данном рынке, но и удерживать его под натиском соперников [162].

Тезис о том, что в условиях жесткой международной конкуренции как говорят «выживает сильнейший», напрямую применим к мировому рынку территориально-хозяйственных зон, и ярко иллюстрирует процессы, наблюдаемые на нем. Смеем утверждать, что описанные выше аспекты составляют проблемное поле развития геомаркетинга территорий.

Каждая страна мира, Польша в том числе, при принятии решения государственных органов о создании территориально-хозяйственных зон со специальным режимом деятельности на своей территории, стремится решить стоящие перед ней актуальные и значимые стратегические задачи с максимальным учетом национальных особенностей, конкурентообразующих факторов, разрабатывает стратегию их развития и обосновывает адекватный комплекс преференций и льгот.

В качестве основных причин того, что правительства разных стран все чаще прибегают к использованию зональных образований в качестве инструмента решения как текущих (оперативных – прим. авт.), так и долгосрочных стратегических задач обеспечения ЭБ можно назвать следующие:

Во-первых, ставка на достижение устойчивых темпов экономического роста, основной движущей силой которого будет являться высокотехнологический экспорт.

Во-вторых, возрастающая роль прямых зарубежных инвестиций в обеспечении поступательного экономического национального развития.

В-третьих, увеличение ареала распространения практики outsourcinga и делокализации, то есть перемещение трудоемких производственных мощностей с территории развитых стран на территории развивающихся.

В-четвертых, интенсификация мирового разделения труда, а также увеличивающееся влияние глобальных производственных сетей.

Наконец, в-пятых, эффективность создания и функционирования SEZ напрямую связано с внедрением новейших технологий в национальную экономическую систему, что в свою очередь, способствует обеспечению роста ее конкурентоспособности и, в то же время, воздействует на состояние экономической безопасности страны (табл. 4.2.) [10, с. 38].

Таблица 4.2.

**Анализ основных критериев формирования SEZ в Польше
и в странах мира**

| Страна | Критерии, отражающие сущность SEZ |
|------------------------------------|---|
| <i>Развитые страны</i> | |
| США | - приоритет свободного предпринимательства; - специализация производства наукоемкой, технически и технологически однородной продукции |
| Лихтенштейн | - специализация на страховых операций в масштабе мегарынка |
| Швейцария | - специализация на банковских операций в масштабе мегарынка |
| <i>Развивающиеся страны</i> | |
| Китай | - развитие экономически свободного рынка; - специализированное развитие отдельных регионов; - повышение уровня развития высокотехнологичной |

| | |
|---|--|
| | <p>продукции и завоевание лидерских позиций на мировом рынке;</p> <ul style="list-style-type: none"> - привлечение иностранных инвестиций и средств китайской диаспоры |
| Южная Корея | <ul style="list-style-type: none"> - привлечение иностранных инвестиций; - развитие экспортно-ориентированных трудоемких отраслей национальной экономики и ее отдельных регионов; |
| Страны Юго-Восточной Азии | <ul style="list-style-type: none"> - индустриальное развитие отдельных регионов; - производство наукоемкой продукции; - использование местных ресурсов, в том числе людских |
| <i>Страны Центральной и Восточной Европы</i> | |
| Польша | <ul style="list-style-type: none"> - привлечение иностранного инвестиционного капитала; - активизация инновационной деятельности; - повышение уровня экспортного потенциала за счет увеличения объемов экспорта высокотехнологичной продукции с высокой долей добавленной стоимости; - максимальное использование географического положения страны и создание транспортно-складской инфраструктуры стратегического значения; - развитие депрессивных территорий |
| Болгария | <ul style="list-style-type: none"> - формирование нового экономического механизма хозяйствования; - развитие депрессивных территорий; - форсирование развития рыночных отношений в сельском хозяйстве страны |
| Венгрия | <ul style="list-style-type: none"> - формирование рыночного механизма хозяйствования; - экстерриториальность зон как островов свободной конкуренции; - привлечение иностранных инвестиций |
| Словакия | <ul style="list-style-type: none"> - привлечение иностранных инвестиций; - формирование рыночного механизма хозяйствования; <p>Развитие экспортно-импортного потенциала</p> |
| <i>Страны постсоюзного пространства</i> | |
| Украина | <ul style="list-style-type: none"> - привлечение иностранного инвестиционного капитала; - развитие депрессивных территорий; - формирование рыночного механизма хозяйствования; - развитие экспортного потенциала страны |
| Беларусь | <ul style="list-style-type: none"> - развитие трудоемких и высокотехнологических производств; - развитие рыночного механизма хозяйствования; |

| | |
|----------|--|
| | - активизация инвестиционно-инвестиционной деятельности |
| Россия | - развитие наукоемких отраслей; - привлечение иностранного инвестиционного капитала; - формирование «точек роста»; - развитие депрессивных территорий |
| Латвия | - активизация экспортно-импортной деятельности; - привлечение иностранных инвестиций; - развитие транспортно-складской инфраструктуры в портах; - развитие рыночного механизма хозяйствования |
| Киргизия | - создание рыночного механизма хозяйствования; - развитие отсталых регионов; - привлечение иностранных инвестиций; - активизация внешнеэкономической деятельности |

Большинство проектов, реализуемых в рамках SEZ, ориентированы на укрепление внешнеэкономического потенциала страны. Именно поэтому можно говорить о роли и значении территориально-хозяйственных зон в укреплении позиций Польши на международной экономической арене, а также повышении уровня национальной конкурентоспособности. Реализации проектов SEZ параллельно воздействуют и на внутреннюю конкурентоспособность. Это связано с тем, что продукция, производимая на территории зонального образования, в том числе и потребляется на внутреннем рынке. Между резидентами территориально-хозяйственной зоны может возникнуть соперничество с отечественными товаропроизводителями за потребителей. Не стоит недооценивать значение SEZ как места для конкуренции за качество, цену и рынки сбыта продукции. Подобного рода ситуация позволяет объективно оценить и выделить сильнейших игроков .

Таким образом, описанная выше стратегия может оказать существенное влияние на экономическую безопасность, тем самым, повысив ее уровень. В то же время, позиции стран в международной конкурентной борьбе также воздействуют на уровень национальной ЭБ. Конкурентная среда SEZ может иметь следующие характеристики. Во-первых, это наличие конкуренции между непосредственными резидентами зонального

образования – иностранными инвесторами SEZ. Во-вторых, возможна конкуренция между территориально-хозяйственными зонами в заданном территориальном пространстве (стране дислокации SEZ – прим. авт.). В - третьих, наличие конкуренции между странами на мировом рынке SEZ. Четвертое направление предполагает рассмотрение территориально-хозяйственной зоны в современной системе международных экономических отношений, взаимосвязи между ее функционированием и открытостью экономики, которая оказывает непосредственное влияние на состояние обеспечения национальной экономической безопасности [87].

В диссертационной работе Тазутдинова Р.И. [198] предложена и обоснована методологическая основа использования количественных методов анализа уровня влияния деятельности территориально-хозяйственных зональных образований на национальную экономическую безопасность (НЭБ). В работе обосновано применение комплекса количественных показателей (индикаторов), а также целесообразность последующего их мониторинга. Постоянное наблюдение параметров рассчитанных показателей является необходимым действием в рамках выработки и реализации комплекса мер политики государства в целях обеспечения НЭБ. Совокупность предложенных автором показателей включает:

1) Общее число зональных образований, дислоцированных на территории страны;

2) В разрезе каждой территориально-хозяйственной зоны – число резидентов (R), для каждого из которых – финансовые характеристики (совокупная величина активов (A), ежегодная совокупная прибыль до (P) и после обложения налогом (PaT), период (количество лет – прим. авт.), на протяжении которых резидент SEZ осуществляет свою деятельность (Past) и намерен осуществлять на территории зонального образования (Fut); объем

первоначально вложенного инвестиционного капитала в деятельность SEZ (InvR);

3) Итоговая величина ежегодных налоговых поступлений (налоговых потоков – прим. авт.) от резидентов зонального образования (T), размер первоначально вложенного инвестиционного капитала в деятельность зоны (InvS), размер «недополученных» поступлений в бюджет (недоимка – прим. авт.) за счет предоставления пакета льгот и преференций резидентам SEZ (UP – unearned income);

4) Кроме этого, в разрезе каждой SEZ: общая величина произведенных товаров (работ, услуг) в пределах зонального образования (GS) в разрезе каждого отчетного периода (календарного года – прим. авт.), из них ориентированных на экспорт (GSexp) и направленных на внутренний рынок страны (GSdom); размер валовой добавленной стоимости в разрезе каждого отчетного периода (календарного года – прим. авт.) VA [198-200].

Однако, считаю, что описанная автором методическая база оценки влияния SEZ на экономическую безопасность должна охватывать значительно большее количество показателей как прямых, так и косвенных в целях идентификации множества видов разнообразных рисков и угроз национальной безопасности. По убеждению автора, разработку и применение методического инструментария оценки влияния функционирования конкретной территориально-хозяйственной зоны и анализ их общего воздействия на экономическую безопасность целесообразно осуществлять на высшем государственном уровне.

Более того, необходима организация постоянного мониторинга с возможностью осуществления экспресс-анализа по ключевым показателям (индикаторам) с целью возможности принятия оперативных стратегических решений в части дальнейшего развития SEZ в общем и в каждом конкретном случае. При углубленном анализе следует акцентировать внимание на

возможных мультипликативных и акселеративных эффектах воздействия деятельности зональных образований на национальную экономику, могущие сопутствовать функционированию рассматриваемых механизмов.

Как бы то ни было, полемика вокруг данного вопроса продолжается и осложнена методологической неоднозначностью в части комплексной оценки выгод, издержек функционирования SEZ, а также рисков и угроз экономической безопасности в процессе их развития.

По мнению автора монографии, просчеты польского правительства и неоправданные ожидания от результатов деятельности территориально-хозяйственных зон на территории Польши в прошлом, а также совокупность государственных интересов в целях обеспечения ЭБ в настоящем и будущем, обуславливают формирование Концептуальной модели государственного стратегического управления развитием SEZ.

В результате проведенного исследования оптимизации управления эффективным развитием территориально-хозяйственных зональных образований в Польше на основе зарубежного опыта можно сделать следующие обобщения:

1. Территориально-хозяйственные зональные образования в современной глобальной экономике играют важнейшую роль, больше стимулируя, чем дестимулируя социальные, экономические и политические процессы.

2. Основой эффективного функционирования SEZ и выполнения ими стимулирующих социально-экономическое развитие функций является эффективное государственное стратегическое управление, в основе которого должны лежать тщательный анализ конкурентных преимуществ, возможных проблем и угроз экономической безопасности в результате их создания и функционирования.

3. Кроме стратегического управления, важнейшей функцией государства в регулировании деятельности территориально-хозяйственных зон должна стать контрольная функция. Степень неэффективности действующей системы контроля за деятельностью польских SEZ подтверждают правильность мнения касательно организации постоянного мониторинга в целях обеспечения ЭБ на мезо- и макроуровне. Пристального внимания требуют и такие сферы как соблюдение государственных интересов в функционировании иностранных резидентов на территории SEZ в Польше.

4. Основой развития большинства зональных образований на польской территории является иностранный капитал. Импорт капитала не должен приводить к ухудшению политической, социально-экономической и экологической ситуации, нарушению прав и свобод граждан, работающих на их территории. Привлечение иностранного капитала должно стать основой инновационно-технологической модернизации, стабильного прогрессивного социально-экономического развития, а не основой дестабилизации в этой сфере процессов, угрозой обеспечения национальной экономической безопасности.

5. Государственная политика развития территориально-хозяйственных зон должна ориентироваться на интересы сбалансированного развития регионов (воеводств – прим. авт.), на формирование на их основе систем профессионального образования, повышения квалификации в области высоких технологий, мотивации трудоустройства молодого трудоспособного населения на территориях этих «точках роста». Следует создавать стимулы для привлечения ведущих ученых, конструкторов и разработчиков в прогрессивные формы SEZ – технопарковые образования, бизнес-инкубаторы и т.д. При этом, следует не забывать о идеологической

составляющей, направленной на воспитание национального патриотизма, особенно среди молодого прогрессивного поколения страны.

При разработке действенной концептуальной модели государственного стратегического управления развитием SEZ, территориально-хозяйственные зональные образования могут стать центрами регионального возрождения Польши, способствовать развитию инновационно-инвестиционного потенциала, сохранению и приумножению конкурентных позиций государства на мировой арене.

4.3. Концептуальная модель государственного стратегического управления развитием SEZ в Польше

Повысить степень адаптивности системы стратегического управления развитием польских SEZ предлагается на основе концептуальной модели, представленной в данном разделе монографии.

Центральным элементом модели является стратегия развития территориально-хозяйственных зон, рассматриваемая как функция от миссии развития национальной экономики Польши, существующих и прогнозируемых параметров внешней среды, имеющихся и предсказываемых потенциалов SEZ, предшествующего опыта стратегирования и от уровня неопределенности, рисков и угроз. В зависимости от выше указанного, предлагается изменять ряд параметров стратегии, что позволит лучше адаптировать ее к условиям реальности.

Для начала, предлагаем сделать обобщение международного опыта функционирования территориально-хозяйственных зональных образований с целью его заимствования в предлагаемых рекомендациях и в сформированной концептуальной модели.

Так, мировая популярность территориально-хозяйственных зональных образований в значительной степени подпитывается историями их успеха. Одними из самых ярких примеров эффективного развития SEZ является «Шэньчжэньское чудо» и достижение колоссального экспортно-ориентированного роста в ряде стран Восточной Азии. Несмотря на то, что до сих пор активно дискусируется и изучается противоречивость результатов их деятельности, опыт управления развитием указанных зональных образований по-прежнему привлекает внимание правительств ряда государств.

Следует признать что не существует единого подхода для всех возможных ситуаций, но, тем не менее, имеется несколько универсальных рекомендаций, которыми можно воспользоваться, благодаря более чем 50-летней позитивной практике с момента создания первой современной SEZ: Речь идет об:

интеграции в рамках промышленной политики.

Эффективность функционирования территориально-хозяйственного образования будет явной, если его рассматривать как интегрированный инструмент политики, а не отдельную меру. То есть, если создание и внедрение моделей SEZ не будет учитывать цели и приоритеты, которые должны соотноситься с промышленной политикой конкретного государства, то это в последствии может привести к неоптимальным или даже негативным результатам. Отсюда следует, что как вертикальные, так и горизонтальные цели (подцели) политики национального развития, такие как, к примеру, популяризация и продвижение кластеризации на территории конкретного государства, должны быть скоординированы и приведены в соответствие с целью получения синергетичного мультипликативного эффекта.

Связи с национальной экономикой.

Результаты исследований позволяют утверждать, что успех функционирования SEZ в долгосрочной перспективе зависит от уровня ее интеграции с конкретной национальной экономикой. Так, учет совокупности прямых и обратных связей процесса ее функционирования может благоприятно влиять на передачу и внедрение инноваций и технологий, создание локальной системы поставщиков и потребителей. Безусловное позитивное воздействие проявится в результате интеграции в региональные цепочки формирования добавленной стоимости. В конечном итоге, территориально-хозяйственные образования, органично «имплантированные» в национальное экономическое пространство, активизируют процессы диверсификации и модернизации промышленности в целом. А дополнительные такие меры, как интеграция науки и производства в форме технопарковых образований, супервизия как интеграция образовательной системы профессиональной подготовки кадров и практической деятельности, интеграция совместных усилий субъектов хозяйственной деятельности мезоуровня в форме организации кластера, может еще больше ускорить этот процесс и усилить эффект.

Роль инфраструктуры и услуг в качестве средства дифференциации.

По результатам анкетирования выходит, что для инвесторов качество инфраструктурного обеспечения и предоставляемых услуг на территории дислокации SEZ, имеет первостепенное значение в успешном функционировании зонального образования. В то время как налоговые преференции и льготы оценены по значимости сравнительно меньше. Таким образом, максимальное содействие резидентам SEZ в предоставлении пакета услуг документального сопровождения, обеспечение их стабильной системой поставки света, газа и воды по экономически обоснованным ценам, обеспечение доступа к автомагистралям, к железным дорогам и к портам, а также предоставление других сопутствующих услуг может сыграть

ключевую роль и быть основным средством дифференциации эффективности SEZ.

Согласование структуры стимулов для стратегического позиционирования.

В части реализации стратегических направлений развития SEZ, прежде всего, необходимо обозначить целевые векторы инвесторам, таким образом направляя их инициативу на решение конкретных социально-экономических задач. В соотношении с этим должна быть тщательно разработана структура пакета стимулов. Как свидетельствует мировая практика функционирования зональных образований, предоставление чрезмерных и всеобъемлющих льгот и преференций, впоследствии продемонстрировало его неэффективность. Известны примеры создания SEZ со свободно перемещающимися производствами, ищущими новые места, как только истекают налоговые каникулы. Как подчеркивалось в монографии ранее, неналоговые стимулы, а механизм рационального управления и высококачественное инфраструктурное обеспечение, является более предпочтительным подходом к привлечению иностранного инвестиционного капитала в SEZ. В этом контексте позитивным является опыт Малайзии, в которой успешно повысили эффективность налогового режима стимулирования, концентрируя внимание на стратегических секторах и видах деятельности, а не месте расположения. Таким образом, путем объединения неналоговых стимулов с секторально-ориентированными фискальными стимулами стратегически значимых отраслей, резидентов SEZ мотивируют к получению обоюдной выгоды.

Вовлечение частного сектора в развитие территориально-хозяйственной зоны.

Характерной тенденцией современных SEZ является рост участия частного сектора в развитии и управлении зональных образований. Как

показывает мировая практика, такая тенденция позволяет правительству сфокусироваться в основном на задачах формирования благоприятного инвестиционного климата, «прозрачной» нормативно-правовой базы и предоставления поддержки резидентам SEZ в получении административных услуг и пр. Кроме этого, государственные ресурсы освобождаются для развития более важных задач, находящихся за пределами территориально-хозяйственных зон. Вместе с этим, задействование в развитие SEZ частных структур, как правило, позволяют предложить резидентам более широкий ассортимент услуг в соответствии с потребностями и запросами своих клиентов.

Для подтверждения и аргументации выше написанного приведем данные Мирового Банка (табл. 4.3.)

Таблица 4.3.

Критерии выбора SEZ инвесторами*

| <i>Ранг</i> | <i>Инвестиционный критерий</i> |
|-------------|--|
| 1. | Доступ к дешевой рабочей силе |
| 2. | Доступ к транспортной инфраструктуре |
| 3. | Стоимость и качество инфраструктуры |
| 4. | Доступ к высококвалифицированной рабочей силе |
| 5. | Регуляторная сфера для бизнеса |
| 6. | Уровень корпоративных налогов |
| 7. | Доступ к поставщикам |
| 8. | Тарифы, пошлины, правила страны происхождения товара |
| 9. | Доступность/цена земли и зданий |
| 10. | Доступ к местным и региональным рынкам |
| 11. | Доступ к технологиям |

* *Источник: International survey of SEZ firms; World Bank 2011.*

Как свидетельствуют представленные данные в таблице, первые позиции в рейтинге привлекательности для инвесторов занимают факторы доступности, качества, а также стоимости рабочей силы и

инфраструктурного обеспечения. Факторы, относящиеся к предоставлению всякого рода преференций и льгот, хотя и находятся не в конце ранжированного ряда критериев выбора, но также и не являются факторами первого порядка (позиции № 5, 6, 8).

Существующий потенциал эффективности и весьма умеренное позитивное влияние SEZ на экономику Польши по сравнению с успешными примерами международной практики дает основание предполагать, что инструмент государственной политики пока еще не используется максимально.

Вероятно, одной из основных причин является сама экономическая модель управления развитием территориально-хозяйственных зон Польши и ее позиционирование в рамках национальной политики экономического развития.

Несмотря на преимущественное сходство между польскими зональными образованиями и моделями управления, применяемыми в других странах, с точки зрения инструментов управления, стимулов и нормативно-правовой базы регулирования их деятельности, применяемая модель и несогласованность действий в рамках проводимой политики и системы регулирования деятельности зональных образований в Польше создают препятствия для максимального достижения успеха.

Согласно международному опыту, SEZ проявили себя как эффективный инструмент государственного управления, если:

- территориально-хозяйственные зональные образования имели сильную внешнюю и/или кластерную ориентацию:

Дело в том, что успешные зональные образования, как правило, концентрируют на своей территории субъектов предпринимательства, которые ориентированы на масштабную экономическую деятельность с

перспективой развития международного предпринимательства и которые участвуют в глобальных цепочках создания добавленной стоимости.

На практике, SEZ являются катализатором развития кластерных инициатив. Возможен и такой вариант реализации стратегии, когда внешняя кластерная инициатива объединяется с территориально-хозяйственным зональным образованием.

В настоящее время в Польше насчитывается более 60-ти кластеров, которые равномерно дислоцированы по всей территории. В каждом из 16-ти воеводств размещено от двух до шести кластерных образований. К числу наиболее успешных кластерных проектов, реализованных в сфере высоких технологий, можно отнести следующие: Великопольский кластер технологий автоматизации ELPROTECH, Кластер мультимедийных и информационных систем в Новом Сонче (Малопольское воеводство), кластеры информационных технологий в Мазовецком, Подкарпатском, и Западнопоморском воеводствах, «Авиационная долина» в Подкарпатском воеводстве [146, с. 27]. Однако, комплексной оценки и единой стратегии развития кластерных образований/SEZ в Польше не осуществлялось.

- *территориально-хозяйственные зоны являются инструментом не только региональной, но и промышленной политики.*

Для того, чтобы SEZ стали реальным инструментом политики развития регионов (воеводств – прим. авт.), необходимо предоставлять больше преимуществ государственной поддержки удаленным (периферийным – прим. авт.) территориальным образованиям. В этом аспекте, правительство Польши дифференцировало шкалу зональных льгот для резидентов SEZ, в разрезе территориального их размещения.

В части реализации государственной промышленной политики формируются целевые векторы развития для инвесторов, которые ориентируют их активность на решение конкретных экономических задач. В

частности, речь идет о предоставлении дополнительных преференций тем из них, которые будут осуществлять свою деятельность в стратегически значимых отраслях.

Как результат, это обеспечивает экономическое балансовое равновесие не только в период действия льгот, но и в дальнейшем.

- *SEZ функционируют в гибком оперативном режиме возможности включения и отмены статуса территории с особым экономическим режимом.*

Четко прописанная в нормативно-законодательной базе система условий и ограничений действий инвесторов, дает широкий диапазон возможностей управленческих решений. К примеру, формализованные вероятные условия перехода территории из режима SEZ в ТОР (территории опережающего развития) или индустриальный парк (например, в случае невыполнения каких-либо условий резидентом или отмены особого статуса для территории – прим. авт.), дает возможность инвесторам определить риски и сформировать стратегию дальнейшего своего развития. Безусловным преимуществом являются в этой связи инструменты управления и нивелирования рисков и угроз обеспечения национальной ЭБ.

- *территориально-хозяйственные зоны управляются с активным вовлечением региональных властей и местного сообщества.*

В этом случае, оценка властями региона (воеводства – прим. авт.) развития зональных образований с особым режимом деятельности способна регулировать мотивационную заинтересованность резидентов-инвесторов SEZ. Речь идет о возможностях отмены или снижении требований, увеличение целевой поддержки и пр. Данный принцип управления - «снизу вверх» способствует наиболее объективной оценке совокупности негативных факторов и преград эффективному функционированию зонального образования. Более того, есть вероятность того, что ликвидация большинства

из них возможна благодаря содействию и поддержке местных органов власти.

В сложившейся ситуации существует явная необходимость уточнения и переориентации действующей экономической модели управления развитием SEZ в Польше. Также, необходимо обоснование позиционирования предложенной модели в рамках проводимой единой политики национального социально-экономического развития.

Если правительство Польши будет повышать привлекательность национальных SEZ за счет оптимизации управленческого механизма, то это будет, вероятно, результировать уменьшение безвозвратных эффектов и повышение общей эффективности их функционирования.

В приведенной ниже таблице представлена степень соответствия существующей в Польше практики регулирования развития SEZ принципам стратегического управления (табл. 4.4.).

Таблица 4.4.

**Принципы стратегического управления и степень их выполнения
в сфере функционирования SEZ***

| <i>Принцип</i> | <i>Степень выполнения</i> | <i>Принцип</i> | <i>Степень выполнения</i> |
|---|---------------------------|--|----------------------------------|
| Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии управления развитием SEZ | Выполняется | Вовлечение в процесс разработки стратегии управления развитием SEZ ее исполнителей | Выполняется |
| Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития SEZ | Частично выполняется | Создание необходимых условий для реализации стратегии управления развитием SEZ | Выполняется |
| Единство и взаимоувязка стратегических планов и программ управления развитием SEZ | Выполняется | Гибкость и адаптивность стратегического управления деятельностью SEZ | В большей степени не выполняется |
| Принцип соответствия стратегии и тактики управления развитием SEZ | Выполняется | Приоритет долгосрочных целей SEZ над краткосрочными | В большей степени не выполняется |
| Принцип определенности, однозначности стратегии | Выполняется | Принцип преемственности | Частично выполняется |

| | | | |
|--|----------------------------------|---|----------------------|
| управления развитием SEZ | | | |
| Организация учета и контроля над реализацией стратегии управления развитием SEZ | Частично выполняется | - | - |
| Принцип соответствия стратегии управления развитием SEZ имеющимся ресурсам и компетенциям исполнителей | В большей степени не выполняется | Декомпозиция стратегии управления развитием SEZ на этапы | Выполняется |
| Координация развития SEZ и программ национального социально-экономического развития | Частично выполняется | Принцип построения нескольких вариантов (сценариев) прогноза развития SEZ | Частично выполняется |

** Источник: разработано автором на основе отчетов о выполнении программных документов*

Как видно из данных табл. 4.4., в современной системе государственного стратегического управления развитием SEZ в большей степени не выполняются в настоящее время три принципа из представленных 15-ти: приоритет долгосрочных целей над краткосрочными, принцип соответствия стратегии управления развитием SEZ имеющимся ресурсам и компетенциям исполнителей, а также принцип гибкости, адаптивности системы управления. В условиях глобальных вызовов и угроз, когда параметры внешней среды достаточно разновекторны и могут в короткие сроки значительно поменять свою направленность, последний принцип приобретает особую значимость и актуальность.

Повысить степень гибкости и адаптивности системы стратегического управления развитием территориально-хозяйственных зон, по мнению автора, позволит сформированная и представленная концептуальная модель (рис. 4.5.). В структуре данной модели центральным элементом является стратегия развития SEZ, которая отражает основную функцию от миссии, а также фактических и прогнозируемых параметров внешней среды, фактических и прогнозируемых потенциалов зональных образований, предшествующего опыта стратегирования (на основе бенчмаркинга – прим.

авт.) и от уровня неопределенности среды функционирования SEZ . Результаты оценок и прогнозов условий внешней и внутренней среды, а также результаты контроля над предыдущими стратегиями развития зональных образований аккумулируются в условной базе данных, что позволит объективно оценить риски и угрозы обеспечению национальной экономической безопасности.

Так, на основе постоянно поступающих потоков информации аналитиками рассчитывается уровень неопределенности среды функционирования SEZ и определяются параметры обеспечения ЭБ. Анализ и обработка агрегированной информации в виде отчетов, аналитических записок, докладов, и т. п. поступает к лицам, уполномоченным принимать управленческие решения.

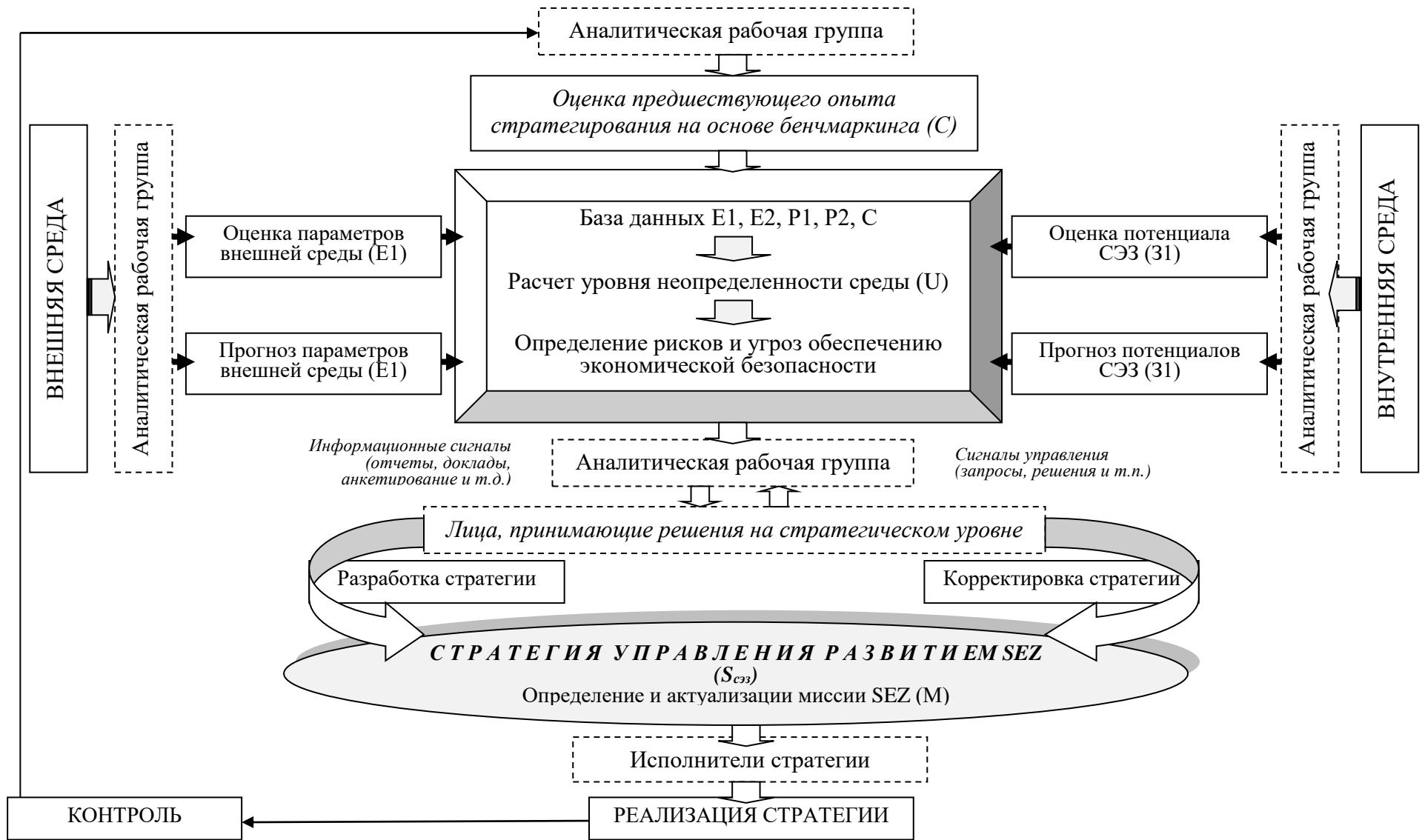


Рис. 4.5. Концептуальная модель государственного стратегического управления развитием SEZ

В зависимости от интерпретации результатов диагностики данной информации эта группа лиц может либо инициировать разработку новой стратегии, либо корректировать фактически действующую, либо оставлять статус-кво. Отметим, что на начальном этапе проектирования или корректировки существующей стратегии определяется главная миссия SEZ, то есть это описание ключевых целей, смысла функционирования зонального образования, которая определяет в последующем стратегические направления дальнейшего их развития.

После утверждения стратегии управления развитием SEZ она передается исполнителям. Значительную роль в успешной реализации стратегии имеет то, в какой степени заложенные в ней разработчиками идеи будут адекватно восприняты непосредственно исполнителями, как будет ими интерпретировано целевое поле деятельности SEZ в экономическом пространстве Польши.

Ход реализации стратегии должен в обязательном порядке находиться под постоянным контролем на основе мониторинга ряда индикаторов, при пересечении пороговых значений которых из нормального диапазона информация должна быть оперативно передана из базы данных лицам, имеющим полномочия принимать стратегические управленческие решения.

Элемент, который позволит повысить адаптивность системы стратегического управления развитием SEZ в данной модели, является уровень неопределенности среды — U . Диапазон его значений может варьироваться от 0 до 1 ($U = \{0...1\}$).

Если показатель равен единице, то это означает максимальный уровень неопределенности, который сигнализирует об экстремальных политических и социально-экономических и политических ситуациях, форс-мажорах: военных действий, значительного масштаба природных или техногенных катастроф, начало экономического кризиса неопределенной природы и т. п.

В случае, если показатель равен нулю, то уровень неопределенности соответствует началу жизненного этапа SEZ «зрелость» или этапа «стабильность». Причем необходимо учесть условия внешней среды функционирования зональных образований. Они должны функционировать при данных параметрах расчетного показателя в спокойных и относительно стабильных внешних условиях.

Исходя из этого, предлагается в зависимости от уровня неопределенности среды функционирования SEZ изменять следующие параметры стратегии управления их развитием:

- количество сценариев стратегии (q);
- сроки планового пересмотра (корректировки) стратегии управления развитием зонального образования (t);
- количество индикаторов для мониторинга реализации стратегии управления развитием SEZ (i);
- диапазон значений целевых показателей стратегии управления развитием (a).

В ниже представленной табл. 4.5. сгруппированы 4 уровня неопределенности внешней среды функционирования территориально-хозяйственной зоны.

Однако, в зависимости от параметров оценки условий деятельности SEZ, количество этих уровней может быть либо уменьшено, либо увеличено. Следует отметить, что максимальное количество сценариев стратегии управления развитием зональных образований, индикаторов для объективного мониторинга, а также наибольший диапазон целевых показателей характерны для очень высокого уровня неопределенности. Это демонстрирует существование значительного количества рисков и угроз обеспечению экономической безопасности.

В обратном случае, то есть при уменьшении количества уровней предлагается уменьшение и параметров показателей их характеризующих. Сроки планового пересмотра либо корректировки действующей стратегии управления развитием SEZ должны быть тем меньше, чем выше зафиксирован уровень неопределенности.

Таблица 4.5.

Характеристика уровней неопределенности среды и зависимость от них параметров стратегии управления развитием SEZ

| <i>Уровень неопределенности среды функционирования SEZ (U)</i> | <i>Диапазон значений U</i> | <i>Зависимые от U параметры стратегии управления развитием SEZ</i> |
|--|----------------------------|--|
| Очень высокий | 1 – 0,76 | Максимальные значения q, a, i и минимальные t |
| Высокий | 0,75 – 0,51 | Высокие значения q, a, i и низкие t |
| Средний | 0,5 – 0,26 | Низкие значения q, a, i и высокие t |
| Низкий | 0,25 - 0 | Минимальные значения q, a, i и максимальные t |

Необходимо обратить внимание на то, что значения изменяемых параметров при разных уровнях неопределенности внешней и внутренней среды функционирования SEZ корректным образом могут быть установлены путем детального анализа практической реализации стратегий не только в Польше и ее структурных территориальных единиц, но и возможно в зарубежных странах. На данном этапе исследования предлагается только концептуальная, теоретическая модель управления развитием SEZ, которая рекомендуется к адаптации и дальнейшему использованию на практике.

Таким образом, выше изложенный анализ позволяет нам сделать вывод о том, что существующая система государственного стратегического управления развитием территориально-хозяйственных зональных образований в Польше недостаточно адаптивна к изменениям среды их функционирования и не учитывает риски и угрозы обеспечения экономической безопасности от их деятельности.

Автором предлагается к внедрению концептуальная модель стратегического управления развитием SEZ, центральным элементом которой является стратегия их развития, отражающая основную функцию от миссии, фактических и прогнозируемых параметров внешней среды функционирования SEZ, имеющихся и прогнозируемых потенциалов развития зональных образований, предшествующего опыта стратегирования, исследуемого на основе бенчмаркинга SEZ, а также от уровня неопределенности среды деятельности территориально-хозяйственных зон. Новизна представленной и обоснованной в работе модели заключается в установлении зависимости ряда параметров стратегии управления развитием SEZ, что позволяет лучше адаптировать ее к различной степени неопределенности внутренней и внешней среды их функционирования и повысить уровень ее реагирования на риски и угрозы обеспечению национальной ЭБ.

4.4. Обоснование создания Национальной системы бенчмаркинга SEZ

Основной задачей современного развития Польши является утверждение ее международного статуса как стабильно развивающейся инновационно активной страны, обеспечивающей стабильный темп роста ключевых отраслей экономики. Решение этой задачи связано с разработкой и

реализацией стратегических проектов инновационного развития, где центральное место необходимо отводить, по убеждению автора, стратегическому бенчмаркингу.

Руководящие органы макро- и мезоуровня многих стран мира ищут способы уменьшить расходы, увеличить эффективность управления, усилить отдачу потраченных бюджетных ресурсов, повысить эффективность функционирующих хозяйственных субъектов на их территории. Однако чтобы добиться этих целей, необходимо кропотливо и внимательно изучать имеющийся опыт (отечественный и мировой – прим. авт.), перенимать эффективные приемы и методы управления наиболее успешно действующих субъектов предпринимательства.

Бенчмаркинг является достаточно новым инструментом управления развития современного бизнеса. Он связан, прежде всего, с поиском, изучением наилучших методов и способов достижения успеха в любой сфере жизнедеятельности, в том числе и в сфере развития территориально-хозяйственных зональных образований. Технология бенчмаркинга позволяет изучить, проанализировать, выбрать, а также адаптировать лучшие практики их функционирования, с наиболее эффективной организацией управления их развитием.

Во второй главе представленной монографии в результате применения интеграции универсальных, общенаучных и специальных научных методов, было исследовано автором сущность понятий «процесс бенчмаркинга», «механизм бенчмаркингвого исследования», который включает постановку цели, определение функций, задач, принципов, инструментов и приемов его осуществления.

Кроме этого, в монографии был использован бенчмаркинг в качестве инструмента углубленного исследования развития польских технопарковых образований, как прогрессивного направления теоретических и практических

исследований в области эффективного развития различных форм SEZ. Причем, учитывая полиморфность феномена эффективности функционирования SEZ, целесообразно опираться на методологию междисциплинарного подхода, вследствие чего бенчмаркинг рассматривается как междисциплинарный метод решения поставленных в работе задач.

По авторскому убеждению, в совокупность традиционных и специфических научных методов исследования проблем эффективного управления развитием SEZ на макроуровне целесообразно включить и бенчмаркинг как эффективный методический прием детального изучения позитивного отечественного и зарубежного опыта функционирования территориально-хозяйственных зон с целью выделения и внедрения лучших практик в практическую их деятельность.

Кроме этого, использование его на национальном уровне позволит сфокусировать, «кристаллизировать» внимание управленческих государственных структур на значимых аспектах развития территориально-хозяйственных зон на территории Польши и реализовать в последующем действенную стратегию управления эффективным их развитием.

Использование методики бенчмаркинга в государственном управлении только начинает «набирать обороты». Целесообразность и эффективность ее использования на макроуровне позволит существенно сократить ошибки теоретического характера, так как анализ фактического применения опыта в отечественных и зарубежных SEZ сведут риск ошибочных и неэффективных управленческих действий к нулю.

Вместе с этим, следует помнить о том, что бенчмаркинг противоречит главной методологии стратегического управления - методологии ситуационного подхода, а потому его применение в некоторых ситуациях может быть изначально неэффективно и даже опасно. Действительно, к

примеру, при контроллинге сравнивается состояние объекта управления (им должен быть определенный уровень эффективности – прим. авт.) с определенным стандартом.

Отличие результатов фактической оценки от стандарта является сигналом для проведения коррекции всего алгоритма управления. Однако, в нашем случае, стандарт (эталон – прим. авт.) должен разрабатываться на основе анализа потенциала развития SEZ в целом, а не только в сравнении ее с одним из конкурентов, пусть даже и ключевым. Более того, в виду большого видового разнообразия территориально-хозяйственных зон стандартизация и параметризация уровня их эффективности функционирования практически невозможна.

Бенчмаркинг позволяет создать своеобразную аналоговую базу, к примеру, всех существующих SEZ в мире. Выборка аналоговой базы определенных (конкретного вида или типа – прим. авт.) территориально-хозяйственных зональных образований может быть использована в качестве эталонного объекта для проведения углубленного предметного исследования. Причем цели, которые преследуют управленческий персонал, используя инструментарий бенчмаркинга, могут быть самыми различными:

- улучшение позиций отечественных SEZ относительно внутренних и внешних конкурентов;
- снижение уровня непродуктивности функционирования национальных территориально-хозяйственных зон;
- укрепление конкурентных позиций SEZ на внутреннем и внешнем рынках;
- повышение степени удовлетворенности всех субъектов процесса деятельности SEZ в национальном экономическом пространстве;
- внедрение новейших технологий в деятельность SEZ или увеличение эффективности тех, которые уже ими используются;

- определение «узких» мест в процессе функционирования SEZ в Польше;

- разработка новых бизнес-идей развития зональных образований на основе использования передового зарубежного опыта;

- оптимизация организационной структуры управления SEZ и т.д.

Примечательно, что бенчмаркинг используется в тех случаях, когда необходимо углубленно изучить неочевидные, то есть скрытые от глаз наблюдателя различного рода процессы и явления.

Его особенностью является сбор наиболее полной, в том числе и конфиденциальной информации о деятельности субъекта (выборки субъектов – прим. авт.). Собранная информация позволяет получить более объективное представление о характере и особенностях различных видов деятельности субъектов-лидеров, а также о причинах и факторах их успеха, которые должны быть обобщены и использованы в процессе построения модели эффективного управления их развитием.

Интересны в данном контексте обнародованные данные Open University Business School (Великобритания) исследования причин неиспользования бенчмаркинга (рис. 4.2.) [118].



Рис. 4.2. Анализ причин неиспользования технологии бенчмаркинга
[118]

Как наглядно демонстрируют данные представленной диаграммы, 15% ответов всех респондентов опроса вообще не понимают всех потенциальных выгод применения технологии бенчмаркинга, а практически 1/3 опрошенных затрудняются с процессуальными аспектами осуществления практического бенчмаркинга.

В то же время, из всей выборки анкетирования только 6% не имеют представления о том, что вообще представляет «бенчмаркинг».

Таким образом, 94% опрошенных так или иначе знакомы с этим понятием и его инструментальным статусом.



Рис. 4.3. Использование бенчмаркинга в секторах (% от общего количества в отрасли) [118]

Данные рис. 4.3. наглядно отражают степень популярности использования технологии бенчмаркинга в отраслях и секторах экономической системы.

Примечательно, что бенчмаркинг уже давно стал составной частью системы определения международного стандарта качества ISO и рассматривается наравне с не менее известными системами тотального управления качеством, таких как «6 сигма», «Модель Кано» и т.п. Он используется множеством товаропроизводителей мирового уровня, завоевав популярность в создании национальных систем качества на основе бенчмаркинга. Как правило, в целях практического использования результатов бенчмаркинга объединяются по отраслевому принципу. Например, в Великобритании системным бенчмаркингом занимается Heating and Hotwater industry Council (ННІС) (<http://www.centralheating.co.uk/>) - Совет по теплоснабжению и индустрии водяного отопления. Фактически в каждой европейской стране создана и успешно функционирует национальная система бенчмаркинга, позволяющая использовать наилучшие практики использования различных технологий местным ресурсоснабжающим организациям. На их основе создаются объединенные интернациональные структуры. Примером может служить The European Benchmarking Cooperation (ЕВС) - некоммерческая организация, включающая четыре национальные водные ассоциации: DANVA (Дания), FIWA (Финляндия), Norsk Vann (Норвегия) и Vewin (Нидерланды). При поддержке всемирного банка успешно осуществляет свою деятельность IBNET - Международная сеть по бенчмаркингу организаций водоснабжения и водоотведения, которая охватывает организации из Латинской Америки, Центральной и Восточной Европы, Юго-Восточной Азии. А в Европе успешно зарекомендовало себя бенчмаркинговое исследование предприятий теплоснабжения пяти стран: Венгрии, Польши, Литвы, Эстонии и Финляндии. На его основании была создана в 2011-ом году Региональная ассоциация органов регулирования энергетики (ЭРРА, www.erranet.org), которая является добровольной организацией, объединяющей независимые органы регулирования

энергетики стран Центральной Европы, Евразии и аффилированных членов из Африки, Азии, Среднего Востока и США [157].

Основная проблема, возникающая при проведении внешнего бенчмаркинга, связана с обеспечением конфиденциальности анализируемых данных. В частности, в Европе разработан специальный проект для информационной поддержки бенчмаркинга. Интернет-приложение — это часть европейского проекта BESS, Benchmarking and Energy Management Schemes in SMEs — Small and Medium size Enterprises. Данное интернет-приложение было успешно протестировано 175-ю малыми и средними предприятиями в 19-ти странах Европы. От каждой из участвовавших стран были назначены национальные администраторы, которые отвечали за формирование выборки субъектов деятельности и контролирующие качество предоставленных для бенчмаркинга данных.

Глобальный администратор берет на себя ответственность за конфигурацию программного приложения с классификациями в соответствии с согласованной и утвержденной методологией. С помощью идентификационного ключа, зарегистрированные субъекты-участники бенчмаркинга получают ключ доступа к приложению и могут сравнить свое энергопотребление с другими компаниями в этой же группе (промышленном секторе – прим. авт.). Следует отметить, что название субъектов-участников бенчмаркинга, с которыми происходит сравнение, они не имеют возможности узнать. Связь между названием субъекта-участника бенчмаркинга и идентификационным ключом известна только лишь национальному администратору [101].

Интегрируя вышеизложенные положения попробуем экстраполировать концептуальные положения по стратегическому бенчмаркингу относительно конкретной сферы – управление эффективным развитием SEZ в Польше.

Итак, предметом бенчмаркинга есть процесс и результат применения лучших методов и инструментов управления эффективным развитием SEZ мировыми аналогами, а также процесс и результат использования полученной информации в интересах успешного управления развитием национальных зональных образований.

Таким образом, принцип бенчмаркинга «от лучшего к лучшему» следует использовать в целях повышения эффективности деятельности территориально-хозяйственных зон Польши, оптимизации управленческого механизма их развитием и завоевания позиций национальной конкурентоспособности на мировой арене за счет рационального внедрения лучших практик.

Результаты бенчмаркинга наряду с другими результатами маркетинговых исследований могут использоваться при выработке целей и национальной стратегии управления развитием SEZ.

По авторскому мнению, в этом контексте целесообразно предложить создание национальных систем бенчмаркинга, которые позитивно зарекомендовали себя в мире и которые, как правило, объединяются по отраслевому принципу. Фактически в каждой европейской стране создана национальная система бенчмаркинга, позволяющая использовать наилучшие доступные технологии местным органам управления.

В нашем случае, создание национальной системы бенчмаркинга SEZ позволило бы на постоянной основе осуществлять всесторонний анализ преимуществ, что катализировало бы инновационные импульсы процесса разработки новых методов управления их развитием и при этом провоцировало бы внедрение совокупности оптимизационных решений с учетом наличия потенциальных возможностей повышения эффективности их деятельности. Как известно, большое значение для получения способности побеждать в конкурентной борьбе имеет знание особых правил игры и

условий своей деятельности в определенной сфере. Так и в контексте проблем повышения эффективности функционирования территориально-хозяйственных зон в Польше, возможно выделить общие факторы успеха, которые действуют независимо от конкретной их формы, месторасположения, ассортимента продукции и услуг, производимой на территории ее дислокации. Не менее важным является знание специфических тонкостей, исторических и традиционных особенностей, что в итоге сможет сыграть решающую роль в макроэкономическом результате деятельности SEZ.

Особенно важным является не сама разработка, к примеру, государственной стратегии управления развитием зональных образований на основе копирования, адаптации и заимствования лучших практик, а скорее наоборот - лучшие отечественные и зарубежные практики функционирования SEZ должны служить примером (лучшей практикой – прим. авт.) для активизации инвестиционно-инновационного национального развития.

Выявленный в ходе бенчмаркинга потенциал повышения эффективности деятельности территориально-хозяйственных зон следует реализовывать путем реализации последовательного алгоритма конкретных действий.

Анализ современной экономической литературы по этой проблематике позволил нам выявить ключевые преимущества использования бенчмаркинга в стратегических целях.

Такие ученые как Флек М.Б., Кузнецова Б.Л., Гераськина И.Н., Шерстобитова Т.И. акцентируют внимание на актуализацию в настоящее время использования концепции синергетического бенчмаркинга.

По мнению Флека М.Б. «... если синергетика является наукой о познании функционирования сложноорганизованных систем, то

синергетический бенчмаркинг является соответствующим ей индуктивным инструментом познания развития сложноорганизованных систем в современной экономике» [211].

В полной мере это соотносится к таким сложноорганизованным системам как территориально-хозяйственное зональное образование. Поэтому, считаю правомерным использование синергетического бенчмаркинга в целях формирования национальной стратегии управления эффективным развитием SEZ в Польше.

Кузнецов Б.Л. и Шарамко М.М. считают, что «...все примеры бенчмаркинга уникальны в своем роде и неповторимы. Устойчивыми являются лишь концепция и принципы его проведения. Но без осуществления бенчмаркинговых исследований и проектов ни один субъект хозяйствования не сможет выжить в бурных войнах глобализации и гиперконкуренции XXI-го века» [124].

Стратегический бенчмаркинг ориентирует на выбор стратегий активного управления развитием и необходим для достижения лидирующих позиций в национальном масштабе. Перед началом стратегического планирования он позволяет повысить эффективность управления развитием и осуществить проекты (в данном случае – SEZ, прим. авт.) с учетом главных направлений и ближайших перспектив.

Выделим особенности стратегии, основанной на результатах стратегического бенчмаркинга:

- 1) процесс выработки стратегии не завершается каким-то немедленным действием, а заканчивается установлением общих направлений, обоснованием основных направлений политики развития, продвижение по которым должно обеспечить прирост эффективности SEZ, их статуса и, как следствие, уровня национального конкурентного преимущества;

2) в ходе формирования экономической стратегии управления эффективным развитием SEZ невозможно предвидеть как все возможности, так и все риски, которые проявятся только в ходе реализации конкретных стратегических мероприятий и проектах. Поэтому целесообразно учитывать и делать поправку на обобщенность, субъективность, неточность информации и подготовить альтернативные варианты в целях минимизации негативных (либо «нулевых») эффектов;

3) усиливается значимость и многократно повышается роль обратной связи в стратегическом управлении, поскольку при разработке стратегии управления развитием SEZ постоянно появляются новые, альтернативные варианты решения поставленных задач, становятся доступными новые источники информации и, наконец, разрабатываются и внедряются в практику новые инновационные решения, технологии. В связи с этим, первоначально намеченные цели стратегии управления развитием зоны могут быть подвергнуты корректировке, замене и даже просто отброшены. Вследствие этого, разработка национальной стратегии управления развитием SEZ представляет собой циклический процесс с постоянной корректировкой первоначальных целей, по мере поступления, оценки и анализа информации о ходе реализации мероприятий и подпрограмм выявления факторов, определяющих достижение поставленных целей в ближайшей перспективе.

С учетом самой сущности понятия «стратегия», в контексте развития территориально-хозяйственных зон на национальном уровне, основными структурными этапами ее формирования с использованием стратегического бенчмаркинга являются:

- постоянный мониторинг и анализ параметров совокупности индикаторов функционирования SEZ, выбор вида бенчмаркинга и стратегического планирования, наиболее целесообразных в зависимости от поставленных стратегических задач;

- оценка и анализ достигнутого уровня эффективности функционирования зональных образований, выявление «узких мест», препятствующих дальнейшему эффективному их развитию, обоснование, формирование и постановка совокупности стратегических подцелей генеральной стратегии управления эффективным развитием SEZ;

- выбор наиболее экономически эффективных средств управления достижением стратегических целей за счет использования результатов бенчмаркинга и усиление стратегического потенциала территориально-хозяйственных зон Польши;

- разработка механизмов обеспечения реализации стратегической программы и входящих в нее подпрограмм развития SEZ, управление выполнением поставленных задач, оценка и корректировка отклонений с учетом анализа «обратных связей».

В настоящее время, в исследуемых условиях, бенчмаркинг в качестве инструмента стратегического управления можно применять в двух направлениях.

Во-первых, возможно аккумулировать информацию, формировать своеобразный «банк данных» об эталонных территориально-хозяйственных зональных образования и их стратегиях развития, которые схожи условиями, формами функционирования, специализацией и характером деятельности с отечественными SEZ. В таком случае, эффективнее всего окажутся те стратегии развития, которые уже апробированы на практике. Подчеркиваем, речь ни в коем случае не идет о «слепом копировании» других стратегий. Речь идет о заимствовании и адаптации лишь той части стратегического опыта, которая максимально способна снизить риски, принятие ошибочных решений, а также минимизируют возможность появления дисбаланса в системе.

Применяя бенчмаркинг в этом направлении, становится возможным формирование детализированной базы данных самого процесса функционирования SEZ, то есть всего цикла их жизни и совокупности тех стратегий, которые привели к тому или иному результату на практике. Это имеет вид своеобразной «библиотеки развития SEZ». В результате, данная информация может позволить максимально точно сформировать альтернативные варианты прогноза развития тех или иных событий в будущем, сведя при этом ошибку прогноза к нулю.

Во-вторых, формирование собственной стратегии развития, базой которой, ее фундаментом, должны служить результаты бенчмаркинга. В этом случае, фокусировка смещается не на реализованные уже на практике стратегии, а на выделении приоритетных направлений и на проектирование будущих структурных ее компонентов, исходя из бенчмаркингowego исследования окружающей среды функционирования SEZ, условий и факторов первого, второго порядка и т.д. При этом используются косвенные данные зональных образований-эталонов, а не конкретная их стратегия или ее часть.

Для получения ожидаемой эффективности от применения стратегического бенчмаркинга необходимо его сделать интегральной частью процесса внедрения инноваций в управленческий механизм развития SEZ.

Принимая во внимание значимость бенчмаркинга как инструмента эффективного развития территориально-хозяйственных зон, субъектам управления важно максимально использовать его возможности в целях формирования действенной стратегии управлением развитием территориально-хозяйственных зон.

В процессе стратегического бенчмаркинга целесообразно выделить основные этапы его реализации (рис. 4.4.).

Первый этап – это объективная оценка и определение возможных недостатков действующей стратегии управления эффективным развитием зональных образований. На этом этапе концентрируются на критической самооценке действующей стратегии, полноты достижения поставленных целей, сопоставление плановых показателей с фактически полученными.

Второй этап – поиск эталонных SEZ в отечественной и мировой практике. Проводится параметрический анализ функционирующих территориально-хозяйственных зональных образований с выборкой идентичным по условиям, характеру деятельности, размерам, специализации и т.д. Выбор эталона основан на показателях эффективности их деятельности и детального изучения алгоритма управленческих действий, приведших к такому результату.

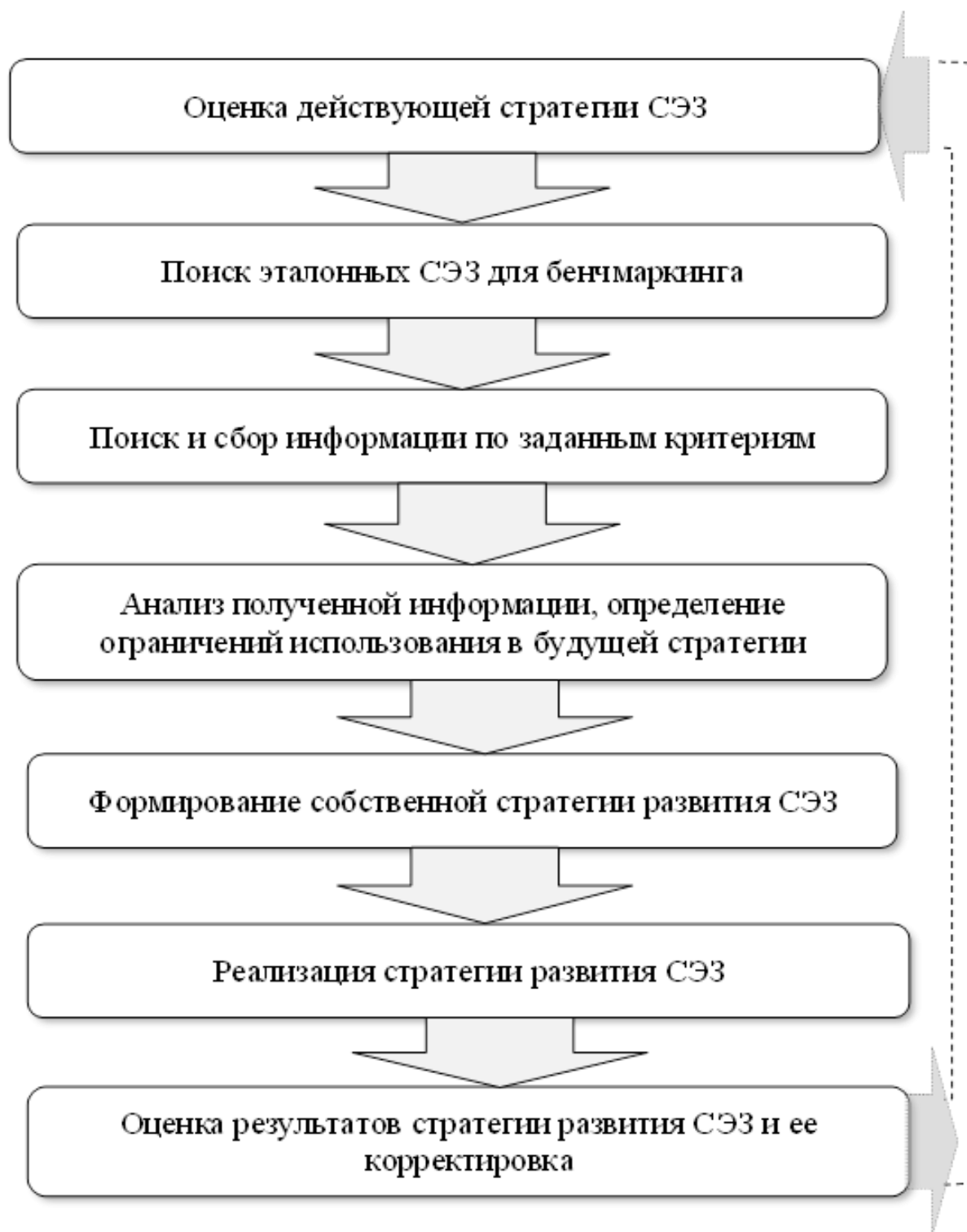


Рис. 4.4. Процесс реализации стратегического бенчмаркинга в управлении развитием SEZ

Третий этап – поиск и сбор информации по заданным критериям для проведения бенчмаркингowego исследования. Информация может быть получена из разных источников, включающих:

- финансовую отчетность;
- публикации в прессе;
- личные встречи с топ-менеджментом;
- анкетирование;
- полноценный анализ деятельности с привлечением экспертов;
- научные публикации и материалы научно-практических конференций;
- специализированные сайты;
- аутсоринг и др.

Четвертый этап – анализ полученных результатов с использованием необходимого программного обеспечения, а также определение ограничений использования в будущей стратегии и/или возможных недостатков информации для ее разработки. Возможна ситуация, что именно на этом этапе стратегического бенчмаркинга может быть выявлена некорректность гипотезы, некорректность сформированных целевых установок в силу выявленных ограничений.

Пятый этап – это формирование собственного проекта стратегии управления эффективным развитием территориально-хозяйственной зоны. Сам проект данной стратегии – это интегрированный результат, который базируется на результатах проведенного бенчмаркинга, включает адаптированные лучшие практики и прогнозные показатели на перспективу.

Шестой этап – это реализация сформированной стратегии управления эффективным развитием SEZ. Как правило, генеральная стратегия состоит из подстратегий, реализация которых детализирована по срокам и

исполнителям, с указанием необходимых к проведению мероприятий и управленческих действий.

Седьмой этап – это оценка результатов развития SEZ, с использованием принципов критического самоанализа, выявление недостатков и ее корректировка.

Именно на основе постоянного мониторинга деятельности территориально-хозяйственных зон возможно принятие оперативных управленческих решений.

По мнению автора монографии, стратегический бенчмаркинг, осуществляемый на высшем государственном уровне, имеет огромное значение для повышения эффективности развития SEZ в Польше.

Это обусловлено прежде всего тем, что в условиях постоянных вызовов и угроз глобальной экономики, конкурентной борьбы за позиции на мировом рынке, эффективная национальная стратегия управления развитием зональных образований с одной стороны способна нивелировать угрозы экономической безопасности Польши, с другой стороны – способна мотивировать сбалансированное развитие регионов (воеводств – прим. авт.), с третьей – катализировать прирост экспорта высокотехнологической продукции интеллектуальной собственности.

Многовекторная значимость бенчмаркингowych исследований в формировании стратегии управления эффективным развитием SEZ в Польше обуславливает необходимость фундаментального подхода к вопросам реализации совокупности направлений и путей повышения эффективности их функционирования путем создания национальной системы бенчмаркинга.

На рис. 4.5. представлена сформированная авторская модель формирования стратегических решений развития SEZ на основе бенчмаркинга.

Результаты исследования стратегического бенчмаркинга позволили нам обосновать модель формирования стратегии (стратегических решений) на основе бенчмаркингового исследования.



Рис. 4.5. Модель формирования стратегических решений развития SEZ на основе бенчмаркинга

При этом целесообразно придерживаться основных правил:

- обязательного участия в координации бенчмаркинговой деятельности представителей стратегического управления развитием SEZ – правительства и регулирующего органа;
- регламентирование процесса бенчмаркинга и доведение информации о нем до всех участников процесса;
- активное задействование операторов, руководителей SEZ в участие бенчмаркинговых исследованиях и разработке единой стратегии развития зональных образований со специальным режимом деятельности;
- организация информационной платформы и обратной связи в целях распространения информации и оперативного управления реализацией стратегии управления развитием SEZ.

На подготовительном этапе реализации предлагаемой модели определяются цели и направления анализа; очерчиваются проблемные зоны функционирования SEZ. Затем выявляются критические бизнес-процессы, требующие проведения углубленного анализа, определяются позитивные и негативные факторы первого и второго порядка, обозначаются задачи, формы и методы бенчмаркингового анализа.

На следующем этапе обрабатываются полученные результаты бенчмаркингового анализа, формируется отчет с выводами и предложениями, строятся прогнозные сценарии развития SEZ, определяются риски и угрозы их успешному развитию.

Стратегический бенчмаркинг предполагает мониторинг, прежде всего, внешнего окружения в целях выявления эталонов-SEZ, проведения аналогии и изучения с целью возможностью внедрения действенных стратегий развития. Далее сопоставляют фактические показатели бизнес-процессов

деятельности территориально-хозяйственных зон с эталонными SEZ для выявления недостатков их деятельности, изучения методов и возможностей их устранения.

Следующий этап сконцентрирован на изучении возможностей внедрения стратегии и лучших практик в полном или частичном виде в деятельность польских SEZ, адаптации и корректировке стратегических решений к конкретным условиям их функционирования в экономическом пространстве. Также на этом этапе формируется организационно-управленческий механизм развития территориально-хозяйственных зон.

Заключительным этапом является оценка эффективности полученных результатов.

Следует отметить, что в число основных принципов стратегического бенчмаркинга входят:

- приоритет стратегических целей;
- важность и непрерывное совершенствования бизнес-процессов (в нашем случае – совершенствование процесса функционирования SEZ в Польше);
- применение бенчмаркинга в системе стратегического планирования на макро- и микроуровне на постоянной основе;
- принятие нелинейных инновационных организационно-управленческих решений в управлении развитием SEZ;
- систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.

По убеждению автора данного монографического исследования, применение технологии бенчмаркинга в процессе стратегического управления эффективным развитием SEZ способствует тому, что производственные, технические, финансовые, маркетинговые и другие функции становятся наиболее управляемыми. Когда исследуются, анализируются и внедряются лучшие бизнес-процессы других SEZ-эталонов,

то все это логичным образом результирует прибыльное ведение предпринимательства с высокой степенью экономичности, социальной эффективности и, в конечном итоге, повышает рост национальной конкурентоспособности.

В своей работе К.И. Головщинский, С.А. Никифоров и В.Ф. Елисеенко указывают группу факторов целесообразности применения бенчмаркинга в этом контексте:

- минимизация удельных издержек в случае многократного (циклического – прим. авт.) его использования. Такая форма бенчмаркинга может осуществляться в режиме ежегодного проведения без существенного пересмотра условий и механизмов. В отличие от других форм бенчмаркинга, которые предполагают, что в каждом цикле все его элементы должны быть созданы заново;

- структурированность и единообразие подходов к анализу различных видов деятельности в управлении развитием SEZ, которые позволяют сделать возможным привлечение к процедурам бенчмаркинга всех заинтересованных в этом субъектов. Такая возможность обусловлена тем, что активность отражается не в сложной и сугубо профессиональной форме, а через призму системы показателей результативности управления, которые являются более понятными и осязаемыми;

- формализация выражения качества бенчмаркинга в виде набора показателей результативности, которая предоставляется всем участникам процесса. Речь идет о ясных и неопровержимых данных о достижении результатов деятельности SEZ и возможностях их улучшения на основе применения лучших практик [82].

Бенчмаркинг должен стать обязательным инструментом анализа текущего состояния, планирования и разработки стратегии управления эффективным развитием SEZ, нацеленной на повышение уровня

результативности функционирования отечественных зональных образований и, как следствие, инструментом повышение качества государственного регулирования их развития на территории их дислокации. То есть использование бенчмаркинга наиболее эффективным будет именно в форме постоянного процесса, встроенного в текущую деятельность органов-регуляторов деятельности территориально-хозяйственных зон на территории Польши.

В таком случае, механизм использования бенчмаркинга на постоянной основе должен содержать два основных управленческо-правовых элемента:

- 1) нормативное обеспечение самой процедуры бенчмаркинга SEZ;
- 2) нормативное обеспечение внедрения лучших практик, выявленных в результате бенчмаркинга.

Задача законодательного закрепления процедуры осуществления бенчмаркинга SEZ может быть решена путём принятия соответствующего нормативного правового акта. Типовое содержание «Положения...» должно определяться моделью, состоящей из 5 компонентов, разработанной с учетом требований, выработанных мировой практикой управления по результатам.

Предлагаемые основные компоненты модели заключаются в следующем:

Первый компонент системы бенчмаркинга результативности управления развитием SEZ – это создание «агента изменений» (организатора системы бенчмаркинга), который будет ответственным за разработку показателей результативности, а также будет координировать сбор, анализ и использование информации, необходимой для процесса бенчмаркинга и для определения его результатов.

Анализ мировой практики создания систем бенчмаркинга позволяет определить перечень содержательных вопросов (проблем – прим. авт.), ответы на которые определяют результативность данной технологии:

– Какие требования к объекту бенчмаркинга (в данном случае – к территориально-хозяйственной зоне; прим. авт.) предъявляет процедура сбора информации о показателях?

– Что такое «показатели результативности», каковы возможные типы этих показателей?

– Как соотносятся совокупности показателей результативности SEZ с показателями качества управления их развитием?

– Какие из системы показателей необходимо выбрать для использования в различных документах: плановых, отчётных, финансово-экономического, правового характера?

– Кем должны быть разработаны показатели результативности, эффективности и качества управления развитием SEZ?

– Кто и на каких принципах должен утверждать/одобрять эти показатели?

– Какая информация о показателях/результатах бенчмаркинга должна предоставляться резидентам SEZ?

Координировать сам процесс и решения по указанным вопросам может только специально для этого уполномоченный государством орган («агент изменений»). В его функции могут входить, например, корректировка процедуры бенчмаркингового исследования SEZ, разработка методики сбора и анализа информации, обоснование предложений по взаимосвязи итогов по результатам бенчмаркинга с другими процедурами в рамках стратегического управления, порядок обнародования публичной информации о бенчмаркинговых исследованиях зональных образований и т.д.

Целесообразным видится включение в штат этого уполномоченного государством органа следующих представителей:

– руководства государственного аппарата управления;

- государственного регулятора деятельности SEZ на территории Польши;
- руководящих лиц непосредственных объектов – территориально-хозяйственных зон Польши;
- органа власти, ответственного за финансы и бюджет;
- органа власти, ответственного за формирование статистической информации;
- структур, которые представляют саму систему бенчмаркинга и осуществляют весь процедурный цикл исследования;
- иных групп потребителей информации бенчмаркинга, определенных органом.

Вторым компонентом в создании системы национального бенчмаркинга SEZ является разработка самой системы показателей результативности функционирования зональных образований и показателей эффективности управления их развитием, которая смогла бы обеспечить объективную оценку на основе оптимального количества и качества показателей.

В этом аспекте должна быть проанализирована корректность их включения в общую совокупность показателей, а также их возможность практической применимости в целях решения конкретных поставленных задач. Детальный отбор показателей, а также создание чётких правил их расчета позволит добиться поддержки системы внедрения бенчмаркинга со стороны непосредственных участников бенчмаркингового исследования на постоянной основе. Также это позволит повысить адекватность результатов общего анализа эффективности деятельности зональных образований в экономическом пространстве Республика Польша.

В процессе формирования системы национального бенчмаркинга SEZ необходимо выполнить кроме этого ряд дополнительных требований к

качеству показателей, связанных с преодолением как общих сложностей измерения результатов деятельности территориально-хозяйственных зон, так и специфических ограничений, которые являются характерными именно для бенчмаркинговой системы оценки.

В общем виде, требования к объективности, информативности и управляемости показателей должны также быть уточнены в соответствии с планируемыми направлениями использования этих показателей результативности (управление орга власти, их структурными подразделениями, непосредственно самими территориально-хозяйственными зонами и т.д.).

Как правило, все инициативы, которые направлены на измерение результативности и эффективности деятельности (в нашем случае – SEZ; прим. авт.), сталкиваются со стандартным набором ограничений. Наиболее подробно о них написано в работе Стюарта и Уолша [272].

Так, авторами выделены наиболее существенные из них, а именно:

– трудность нахождения удовлетворительных показателей оценки результативности обусловлена тем, что любая отобранная совокупность показателей будет являться неполной и валидность каждого показателя из этой совокупности может стать предметом споров и отрицаний целесообразности его применения;

– результативность деятельности в SEZ имеет множество аспектов, ни один из которых не может быть априори признан незначимым, так как это автоматически ведет к чрезмерному увеличению необходимых для оценки эффективности количества показателей;

– показатели функционирования зональных образований в одной сфере деятельности, как правило, всегда подвержены взаимовлиянию, что может крайне усложнять анализ данных;

– при формировании сводных (агрегированных) показателей результативности деятельности SEZ, как правило, всегда возникают разногласия и неопределенность в определении весов различных компонентов, обусловленные невозможностью рационального определения их значимости;

– очень часто интерпретация многих показателей эффективности функционирования зональных образований находится в сильной зависимости от политических и идеологических факторов

Исходя из указанных выше ограничений, может быть сформулировано базовое общее требование к качеству системы показателей эффективности управления развитием SEZ. Такая система должна быть комплексной и должна включать показатели разных типов, а также содержать правила соотношения разных типов показателей результативности деятельности зональных образований на определенной территории их дислокации.

Вместе с этим, следует отметить о существовании специфических проблем измерения результативности системы бенчмаркинга SEZ, так как связаны они прежде всего с решением проблем доверия к аналитической информации и признания всеми участниками этой системы как объективной и валидной.

В этой связи, возможно выделение следующих основных правил, соблюдение которых позволит обеспечить прежде всего объективность сравнительной оценки и валидность её результатов. Так, объекты бенчмаркинга должны быть сопоставимыми, то есть «сходными»; а предмет бенчмаркинга должен состоять исключительно из управляемых показателей.

При этом понятие «сходные» в данном случае означает то, что объекты бенчмаркинга:

- реализуют функции одного типа;
- обладают сходным набором ресурсов;

– для оценки их деятельности применяются одинаковые или сходные показатели результативности их деятельности [263].

Что же касается схожести и управляемости используемых показателей, то приоритетным для системы бенчмаркинга SEZ будет являться использование массива вспомогательной информации. Речь идет об объясняющих переменных, а также контрольных групп показателей, относительных и других производных основных показателей деятельности территориально-хозяйственных зон [268].

Кроме выше отмеченного, координатором бенчмаркинга зональных образований должны быть проведены действия, которые обеспечат полноту, а также эквивалентность сбора, верификации и аналитической обработки показателей результативности функционирования объекта – выборки SEZ.

Поскольку у инициатора бенчмаркинга SEZ главной заинтересованностью, прежде всего, является управленческие, а не технологические новации, то вместе с показателями результатов непосредственной деятельности, а также показателями социально-экономической эффективности территориально-хозяйственных зон в системе должны использоваться показатели и качества управления, которые будут характеризовать полноту, своевременность и маневренность управленческих решений, а также готовность к внедрению организационно-управленческих новшеств.

Следует также отметить важность использования агрегированных или кумулятивных индикаторов. Дело в том, что агрегированные индикаторы как правило, играют роль конечной цели. Тем самым они способны мотивировать конкуренцию руководителей отечественных зональных образований со специальным режимом деятельности, которые будут участвовать в бенчмаркинге и тем самым будут поддерживать их личную заинтересованность в национальной системе бенчмаркинга SEZ. Наиболее

полный методологический подход к конструированию агрегированных показателей результативности изложен в работе Мартина и Смита [260].

Третий компонент – это включение в систему дополнительных пользователей информации бенчмаркинга SEZ.

Речь идет о потенциальных потребителях информации, касающейся результатов бенчмаркинга территориально-хозяйственных зон, которыми могут быть:

1. Внутренние потребители:

- руководство органа управления, при котором действует «агент изменений» (организатор системы бенчмаркинга SEZ);
- руководство министерств и ведомств;
- сотрудники органов местной исполнительной власти территорий дислокации SEZ.

2. Внешние потребители:

- потенциальные инвесторы SEZ;
- заинтересованные лица в услугах и продуктах, производимых в SEZ;
- граждане страны в целом;
- политики (представители представительных органов власти) Польши;
- органы, ответственные за аудит эффективности деятельности SEZ;
- представители органов исполнительной власти, внешних по отношению к объекту бенчмаркинга зональных образований.

Интересы и возможности внешних потребителей (в частности, граждан и политических структур), как правило, в большинстве случаев недооцениваются, поэтому требуют пояснения. И представители политических структур Республики Польша, и граждане страны, жизнедеятельность которых так или иначе связана с территорией размещения и/или непосредственно функционированием зонального образования, также заинтересованы в анализе информации, полученной в результате

бенчмаркинга SEZ. Именно поэтому особая роль должна принадлежать органам и организациям, ответственным за обнародование информации о эффективности их функционирования, осуществляемых проектах и стратегических планах дальнейшего развития SEZ. Будучи снабженными адекватным количеством информационных ресурсов и первичной информации бенчмаркинга, им необходимо трансформировать весь объем полученных данных о показателях эффективности развития зональных образований в форме чётких и понятных заключений. Следует заметить, что данная функция не может успешно выполняться без эффективно действующей интернет-платформы.

Интересы внутренних потребителей более понятны и сводятся к получению информации, которая позволит оценить выполнение разного рода плановых (прогнозных) показателей деятельности зональных образований в разрезе отчетных периодов их деятельности (календарных лет – прим. авт.).

Четвёртым компонентом в системе национального бенчмаркинга SEZ является управление организационной средой самого процесса бенчмаркинга. Не вызывает сомнений то, что система бенчмаркинга нуждается в постоянной организационной стабильности, чтобы быть устойчивой к разного рода рискам и отражать максимальную свою эффективность. Только лишь в случае, если на начальных этапах ее использования не происходят необоснованные и не прогнозируемые явления и процессы, она имеет шансы стать одобряемой всеми субъектами и быть используемой для реализации множества стратегических целей как в области управления по результатам, так и в области управления отраслевыми политиками развития.

Таким образом, организационная стабильность национальной системы бенчмаркинга SEZ становится одним из основных факторов эффективности использования этой системы.

Последним, пятым компонентом в создании национальной системы бенчмаркинга SEZ является установление взаимосвязей между результатами бенчмаркинга и объемами стимулирования (финансирования).

На определённой стадии внедрения системы бенчмаркинга органам власти и субъектам, принимающим непосредственное в нем участие, желательно предпринять усилия премирования, предоставления дополнительных преференции лучшим представителям выборки участников бенчмаркинга. Причём целесообразность этого заключается не только в награждении обладателей лучших практик, но и в целях популяризации их достижений, к примеру, высоких социальных результатов их деятельности или достижений национального масштаба.

Данное обстоятельство (в силу выхода за рамки механизмов внутреннего управления и соприкосновения с правовой и бюджетной системой субъектов Польши – прим. авт.) ведёт к необходимости установления определённости по двум основным вопросам. Первый – это правовой статус показателей и системы бенчмаркинга в целом. Второй – взаимосвязь достигнутых значений показателей и соответствующих преференций.

Правовой статус показателей, используемых для проведения бенчмаркинга, должен рассматриваться в контексте измерения зрелости системы национального бенчмаркинга SEZ и управления по результатам. Внедрение в деятельность органов власти любой управленческой системы, предполагающей использование показателей результативности, состоит из следующих трёх фаз:

- 1) Разработка и критический анализ показателей эффективности SEZ, предварительная фиксация тех из них, которые признаны наиболее качественными/актуальными/целесообразными.

2) Мониторинг и внутреннее использование показателей эффективности SEZ (сбор необходимых первичных данных, расчеты, включение в отчётные документы, публикация, внутренний аудит эффективности деятельности зональных образований, а также отдельных ее процессов).

3) Формализованное (регламентированное) использование показателей эффективности SEZ для установления целей, планирования, оценки эффективности и бюджетирования, ориентированного на результат.

Согласно данной логике, на начальных этапах создания национальной системы бенчмаркинга SEZ целесообразно применять рекомендательный характер показателей эффективности зональных образований, процессов оценки и отчетности. Как только методическая база национального бенчмаркинга SEZ будет скорректирована под специфические потребности, характерные для субъектов Польши, а сбор и обработка информации о показателях эффективности будут вестись с использованием специальных информационных систем и компьютерных программ, проведение бенчмаркинга может стать обязательным для всех органов власти и организаций, связанных с деятельностью территориально-хозяйственных зон. Для включения бенчмаркинга в общий процесс управления по результатам необходимо прописать данную процедуру во всех нормативных документах, регулирующих вопросы среднесрочного планирования, бюджетирования и подготовки докладов о результатах и основных направлениях деятельности территориально-хозяйственных зональных образований в Польше.

С учетом анализа обоснованных 5-ти компонентов, необходимых для создания целостной системы национального бенчмаркинга SEZ, могут быть выделены следующие элементы как существенные и подлежащие правовому закреплению. К ним относятся:

- организационная форма, репрезентативный состав представителей и порядок функционирования «агента изменений»;
- алгоритм процедур, исполняемых участниками системы в процессе реализации бенчмаркингвого цикла;
- совокупность требований к количеству, качеству, процедуры расчета, корректировки показателей, используемых в системе национального бенчмаркинга SEZ;
- алгоритм действий в случае выявления значительных отклонений в значениях показателей, а также ряд других управленческих рекомендаций [99, с. 128].

Таким образом, для управления эффективным развитием отечественных территориально-хозяйственных зон стратегически важно интегрировано разработать и внедрить бенчмаркингвую стратегию управления их развитием с определением основных направлений прорыва и синергизма, используя концепцию движущих сил. В этом аспекте, важным является не столько их правильно спрогнозировать, сколько определить и осмыслить взаимосвязь, а также предусмотреть возможные последствия.

Национальной бенчмаркингвой стратегии под силу продуцировать положительные синергетические эффекты, что позволяет утверждать о наличии синергетического свойства бенчмаркинга, которое ориентировано на специфические проявления в эффективном развитии SEZ: эмерджентности, мультипликативного эффекта ее применения, мотивации осуществления революционной модификации их организационной и управленческой структуры и пр.

По убеждению автора, все выше изложенное убеждает в том, что в целях повышения эффективности управления развитием SEZ в Польше целесообразно внедрение такой инновационной управленческой технологии как бенчмаркинг.

Наша научная позиция полностью созвучна с такими учеными, как Аширбекова Л.Ж., Тажиева С.К., Баймуханбетова Э.Е. По их мнению, в будущем именно бенчмаркинг может послужить отправной точкой в определении тех сфер государственного управления, которые необходимо будет модернизировать в первую очередь и, следовательно, стимулировать внедрение бенчмаркинг-организационных инноваций.

Сегодня упорядочить управленческую деятельность и систему государственного менеджмента (в том числе и систему управления развитием SEZ – прим. авт.) невозможно без разработки и освоения новых технологий по всем важнейшим аспектам его организации. При этом, речь идет не о замене новыми наименованиями малоэффективных, устаревших, бюрократических процедур и операций. Целью этой оптимизации является качественно новое переосмысление организации государственного менеджмента. Инновационные управленческие технологии призваны мотивировать глубокие организационные изменения во всей его системе, обеспечить рациональность и эффективность управленческой деятельности государственного аппарата. При подобном положении, внедрение инновационных управленческих технологий в сфере государственного менеджмента является не только актуальной, но и насущной потребностью.

Правительства многих мировых государств сегодня ищут способы оптимизации использования национального ресурсного потенциала, эффективного использования средств государственного бюджета, увеличения эффективности управления развитием стратегически значимых отраслей национальной экономики, повышения инвестиционно-инновационной активности, активизации национального предпринимательства, а также повышения уровня благосостояния населения. Бенчмаркинг является той управленческой технологией, которая позволяет формализовать передачу и адаптацию передового управленческого опыта [17].

Одной из фундаментальных разработок в этой теме является научная статья Елисеенко В.Ф. и Головщинского К.И. «Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти» [99]. Авторами очень правильно акцентируется внимание на том, что значимость сравнительного анализа результатов деятельности в государственном секторе обусловлена прежде всего тем, что полученные на его основе выводы могут указать вектор дальнейшего развития и определить стимулы для инновационных изменений. Действительно, «... вся мировая практика управления по результатам свидетельствует о том, что измерение (постоянный мониторинг – прим. авт.) результатов деятельности само по себе не приводит к существенному повышению продуктивности или результативности функционирования». В этом аспекте, именно бенчмаркинг является одним из наиболее эффективных приложений практического применения технологий управления по результатам».

В нашем примере, бенчмаркинг позволит использовать показатели эффективности SEZ, выстраивая систему стимулирования и квазиконкуренции, необходимые для польской системы государственного управления эффективным развитием территориально-хозяйственных зональных образований.

Целесообразность использования бенчмаркинговой технологии в государственной системе управления исследует в своей монографии коллектив авторов Ю.В. Кузнецов, Ю.А. Маленков, С.В. Соколова, В.П. Кайсарова, Н.Г. Кизян, Е.М. Анохина, В.М. Жигалов, Е.А. Заздравных [84].

В работе авторами акцентируется внимание на том, что «... само по себе применение технологии бенчмаркинга будет мотивировать повышение эффективности системы государственного финансового контроля. Это связано с тем, что в случае применения бенчмаркинга многократно увеличивается степень публичности и открытости работы системы органов

государственной власти, без чего является невозможным сам процесс обмена опытом. Более того, важной особенностью бенчмаркинг-анализа является повышенное внимание к организационным процессам. Так, в условиях открытого обмена опытом и публичности информации об организационных процессах, органам власти разного уровня иерархии будет затруднительно приукрасить результаты своей деятельности» [84, с. 210].

Приведенные соображения свидетельствуют о том, что бенчмаркинг представляет собой успешную управленческую технологию, которую целесообразно использовать в отечественной практике. Ее применение может оказаться весьма успешным инструментом эффективного управления развитием SEZ в Польше.

Выводы к главе 4

Углубленное исследование направлений и путей повышения эффективности управления развитием территориально-хозяйственных зон в Польше позволило резюмировать следующее:

1. К настоящему времени в Польше, во многом благодаря средствам финансирования ЕС, создана современная система инфраструктурной поддержки инновационной деятельности. Так, с 2014-го по 2020-й год планируется выделение ресурсов объемом почти 43-и миллиарда евро на реализацию национальных программ: «Инфраструктура и окружающая среда», «Интеллектуальное развитие», «Цифровая Польша», «Знание, Образование, Развитие». Кроме этого, в 2017-ом году в рамках Национального центра исследований и разработок было выделено в целях финансирования проектов инновационно активных субъектов предпринимательства общей стоимостью почти 3 миллиарда злотых.

2. Особая поддержка правительства Польши оказывается инвесторам и субъектам предпринимательства, осуществляющих свою деятельность на территории SEZ. В рамках зонального образования резиденты SEZ могут получить государственную финансовую поддержку (программа региональной помощи – прим. авт.), которая предоставляется в отношении вложенного инвестиционного капитала и создания новых рабочих мест. Максимальный уровень региональной общественной помощи рассчитывается как процент от затрат инвестирования (или компенсация двухлетних затрат на оплату труда, в расчете на каждое созданное новое рабочее место) дифференцировано в зависимости от территории дислокации SEZ. Резиденты, инвестирующие в территорию территориально-хозяйственной зоны средства, могут получить государственную поддержку в виде права на освобождение от уплаты налога на прибыль до 31.12.2026-го года и освобождения от уплаты налога на недвижимость.

Принимая во внимание созданную нормативно-законодательную базу Польши и действующий механизм стимулирования развития SEZ, можно констатировать, что ведение бизнеса в польских территориально-хозяйственных зонах доказало свою выгодность для инвесторов.

3. Одной из концептуальных гипотез данного исследования заключалась в исследовании возможности с помощью оптимизации управления развитием SEZ снизить риски и угрозы обеспечения национальной экономической безопасности. Автором был детально проанализирован опыт создания и функционирования зональных образований в Польше и в странах мира, что позволило выявить:

- SEZ в современной глобальной экономике играют важнейшую роль, больше стимулируя, чем дестимулируя социальные, экономические и политические процессы;

- основой эффективного функционирования SEZ и выполнения ими стимулирующих социально-экономическое развитие функций является эффективное государственное стратегическое управление, в основе которого должны лежать тщательный анализ конкурентных преимуществ, возможных проблем и угроз ЭБ в результате их создания и функционирования;

- кроме стратегического управления, важнейшей функцией государства в регулировании деятельности SEZ должна стать контрольная функция. Степень неэффективности действующей системы контроля за деятельностью польских SEZ подтверждает правильность мнения касательно организации постоянного мониторинга в целях обеспечения экономической безопасности на мезо- и макроуровне. Пристального внимания требуют и такие сферы как соблюдение государственных интересов в деятельности иностранных резидентов на территории SEZ в Польше;

- основой развития большинства зональных образований на польской территории является иностранный капитал. Импорт капитала не должен приводить к ухудшению политической, социально-экономической и экологической ситуации, нарушению прав и свобод граждан, работающих на территории их дислокации. Привлечение иностранного капитала должно стать основой инновационно-технологической модернизации, стабильного прогрессивного социально-экономического развития, а не основой дестабилизации в этой сфере процессов, угрозой обеспечения национальной ЭБ.

4. Существующая система государственного стратегического управления развитием зональных образований в Польше недостаточно адаптивна к изменениям среды и не учитывает риски и угрозы обеспечения экономической безопасности от их функционирования. В работе предлагается к внедрению концептуальная модель стратегического управления развитием SEZ, центральным элементом которой является

стратегия их развития, отражающая основную функцию от миссии ее создания, фактических и прогнозируемых параметров внешней среды функционирования территориально-хозяйственной зоны, имеющихся и предсказываемых потенциалов зональных образований, предшествующего опыта стратегирования, исследуемого на основе бенчмаркинга, и от уровня неопределенности среды экономического пространства. Новизна представленной и обоснованной в монографии модели заключается в установлении зависимости ряда параметров стратегии управления развитием SEZ, что позволит лучше адаптировать ее к различной степени неопределенности внутренней и внешней среды функционирования территориально-хозяйственных зон, а также повысить уровень ее реагирования на риски и угрозы обеспечению национальной ЭБ

5. Автором предлагается использовать принцип бенчмаркинга «от лучшего к лучшему» в целях повышения эффективности деятельности территориально-хозяйственных зональных образований на территории Польши и завоевания позиций национальной конкурентоспособности на мировой арене за счет рационального внедрения лучших практик. Результаты бенчмаркинга наряду с другими результатами маркетинговых исследований могут быть успешно применены при выработке целей и национальной стратегии управления развитием SEZ. Создание национальной системы бенчмаркинга SEZ позволило бы на постоянной основе осуществлять всесторонний анализ преимуществ, что катализировало бы инновационные импульсы процесса разработки новых методов управления их эффективным развитием и при этом мотивировало бы внедрение совокупности оптимизационных решений с учетом наличия потенциальных возможностей повышения результативности их деятельности.

6. В монографии предложена и разработана модель формирования стратегических решений развития зональных образований со специальным

режимом деятельности на основе бенчмаркинга. Рекомендуется применение бенчмаркинга как обязательного инструмента анализа текущего состояния, планирования и разработки стратегии управления их развитием, нацеленной на повышение уровня эффективности функционирования отечественных SEZ и, как следствие, повышение качества государственного менеджмента. Автором акцентируется на том, что использование бенчмаркинга наиболее эффективным будет именно в форме постоянного процесса, встроенного в текущую деятельность органов-регуляторов деятельности территориально-хозяйственных зон на территории Польши. В таком случае, механизм его использования должен содержать два основных управленческо-правовых элемента: нормативное обеспечение самой процедуры бенчмаркинга SEZ; нормативное обеспечение внедрения лучших практик, выявленных в результате бенчмаркинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии работе представлено теоретическое обобщение и новое решение научной проблемы управления эффективным развитием территориально-хозяйственных зон в Польше.

Полученные результаты исследований позволили обосновать и предложить теоретические и научно-практические выводы, основными из которых являются следующие положения.

Так, с тех пор, когда территориально-хозяйственные образования первоначально выступали формой международного сотрудничества, а также инструментом государственного регулирования процессов национального развития в своем динамическом развитии они претерпели существенные трансформации, изменилось их современное восприятие как сложного, многомерного мультипликативного явления. В настоящее время, существенно изменилось экономическое содержание и значение этого понятия. Эволюция зональных образований протекала от простых организационно-функциональных форм, связанных в основном с торговлей товарами, к более сложным, ориентированным на использование научно-технических технологий, производство высокотехнологичных товаров, предоставление различного рода услуг и т.д.

В результате проведенного анализа категориального аппарата территориально-хозяйственных зон, можем обобщить и выделить следующие их принципиальные характеристики: на момент исторического их зарождения и по сей день SEZ играют роль катализатора развития международной экономической деятельности; активатора инновационно-инвестиционной деятельности; антидепрессанта в развитии регионов (воеводств – прим. авт.); мотиватора процесса занятости населения; стабилизатора благосостояния населения, проживающего на территории SEZ;

продуцента организационных и технологических инноваций; стимулятора роста национальной конкурентоспособности; ингибитора кризисных явлений в социально-экономическом развитии; резонатора гармоничного развития социально-экономической системы на микро- и макроуровне.

В современной мировой практике функционирует широкая палитра типов и видов зональных образований. Анализируя все существующие классификационные признаки территориально-хозяйственных зон, мы пришли к выводу об недостаточном внимании со стороны исследователей к вопросам влияния деятельности SEZ на национальную экономическую безопасность. предлагается дополнение существующей классификации зональных образований признаком – «характер воздействия на экономическую безопасность». По данному признаку SEZ различают как: стимулирующие обеспечение ЭБ; деструктивно влияющие на обеспечение ЭБ; угрожающие обеспечению ЭБ. Таким образом, в работе обоснован еще один инструментальный статус территориально-хозяйственных зональных образований - инструмент обеспечения экономической безопасности на мезо- и макроуровне.

В работе осуществлен и представлен компаративный анализ научных подходов управления развитием SEZ, что позволило представить интегративную концептуальную методологическую модель, которая сочетает в себе 19 научных подходов: 6 научных подходов (системный, комплексный, региональный, гармонизационный, кибернетический, синергетический), формирующих ядро данной методологической модели и 13 (ресурсный, адаптивный, факторный, структурный, информационный, оптимизационный, поведенческий, ситуационный, маркетинговый, глобалистический, стратегический, процессный, проектный) вспомогательных подходов для решения конкретных задач функционирования SEZ.

Углубленные аналитические исследования методических основ и критериальных подходов к оценке эффективного управления развитием SEZ позволяют утверждать, что зональные образования являются объективной необходимостью процесса развития мирового хозяйства, они тесно связаны между собой и имеют большое значение для участвующих в нем стран. Объективная необходимость государственного регулирования процессов функционирования данных зональных образований обусловлена тем, что SEZ — это сложная структура, которая характеризуется набором взаимосвязанных целей и задач; наличием ресурсов для достижения поставленных целей (кадров, капитала, материальных ресурсов, технологий и информации); зависимостью от внешней среды; горизонтальным и вертикальным разделением труда.

В монографии автором предлагается в целях повышения эффективности государственного регулирования процесса развития зональных образований использование концепции stakeholder analysis. Это позволит преодолеть недостатки существующего подхода к оценке эффективного управления развитием SEZ.

Проведенное в работе исследование доказало, что до сих пор не существует общепринятой унифицированной методики, позволяющей объективно оценить эффективность функционирования территориально-хозяйственных зон. Синтез научной литературы и ведущих разработок по данной тематике позволил предложить усовершенствованную методику оценки результативности функционирования SEZ, основанную на методике Крюковой Е.В. В предлагаемой в монографии методике учитываются следующие параметры: этап жизненного цикла территориально-хозяйственного зонального образования; планово-прогнозные показатели деятельности SEZ; темп роста и взвешивание показателей эффективности зон. При этом, целесообразным будет учитывать все параметры при подсчете

не сразу общего интегрального показателя, как предлагается в работе Крюковой Е.В., а разбить оценку на два параллельных процесса (блока) с последующим расчетом итогового показателя эффективности функционирования SEZ.

Для достижения баланса интересов и в целях гармоничного развития обуславливает необходимость реализации на всех уровнях действенного механизма управления развитием SEZ высокого уровня организационной зрелости. Автором данной работы обосновывается целесообразность использования на микроуровне комплексной системы управления на основе подхода BSC, которая базируется на измерении результативности сбалансированных показателей - KPI.

Углубленное аналитическое исследование факторов и предпосылок развития SEZ в Польше, а также детальная оценка современного их развития выявила, что в стране созданы все предпосылки для успешного развития территориально-хозяйственных зон. В частности, польская экономика признана как одна из самых безопасных для ведения бизнеса с низкой долей финансового риска, которая может предложить широкие возможности для вложения инвестиционного капитала, благодаря созданному на ее территории высококлассного инфраструктурного обеспечения и сформированному благоприятного инвестиционного климата.

Польские территориально-хозяйственные зоны со специальным режимом деятельности занимают верхние строчки в международных рейтингах, поэтому анализ их эволюции и места в государственной политике представляет значительный научный и практический интерес. В настоящее время в Польше успешно осуществляют свою деятельность 14 SEZ. Общая занимаемая ими территория составляет около 18,8 тысяч гектаров.

Технопарковые образования зарекомендовали себя как прогрессивная форма территориально-хозяйственных зон. В монографической работе автора

выдвинута гипотеза, что дальнейшее расширение численности и масштабов деятельности ТО на территории страны будет служить катализатором роста национальной инновационной активности, увеличения экспорта высокотехнологической продукции, а также, благодаря этому, повышению уровня национальной конкурентоспособности.

В целях проверки выдвинутой гипотезы автором использован методический инструмент бенчмаркингового анализа. На основе полученных результатов бенчмаркинга были выделены из 18-ти ТО общей выборки 3 парка с наилучшими показателями. Ими оказались ТО в Кракове, EUROпарк-Мелец и био-нано парк в Лодзе. Проведенное исследование подтверждает то, что технопарки зарекомендовали себя как прогрессивные формы развития территориально-хозяйственных зон, которые совмещают в себя эффект «3 в 1» в качестве: катализатора территориального развития; мотиватора инновационно-инвестиционной активности; инструмента роста национальной конкурентоспособности за счет повышения доли экспорта польского интеллектуального продукта.

Проведенное в работе исследование направлений и путей повышения эффективности управления развитием территориально-хозяйственных зон в Польше позволило обосновать следующее. Одна из концептуальных гипотез данного монографического исследования заключалась в исследовании возможности с помощью оптимизации управления развитием SEZ снизить риски и угрозы обеспечения национальной экономической безопасности. Основой эффективного функционирования SEZ и выполнения ими стимулирующих социально-экономическое развитие функций является эффективное государственное стратегическое управление их развитием, в основе которого должны лежать тщательный анализ конкурентных преимуществ, возможных проблем и угроз ЭБ в результате их создания и функционирования. Кроме стратегического управления их развитием,

важнейшей функцией государства в регулировании деятельности SEZ должна стать контрольная функция. Степень неэффективности действующей системы контроля за деятельностью польских зон подтверждают правильность мнения касательно необходимости внедрения системы постоянного мониторинга в целях обеспечения экономической безопасности на мезо- и макроуровне.

В монографии была проанализирована существующая система государственного стратегического управления развитием SEZ в Польше, которая характеризуется недостаточной степенью адаптивности к изменениям среды и не учитывает риски и угрозы обеспечения ЭБ от их функционирования. В работе предлагается к внедрению концептуальная модель стратегического управления развитием SEZ, которая позволяет лучше адаптировать ее к различной степени неопределенности внутренней и внешней среды функционирования зональных образований, а также повысить уровень ее реагирования на риски и угрозы обеспечению экономической безопасности.

Кроме этого, автором монографии предлагается использовать принцип бенчмаркинга «от лучшего к лучшему» в целях повышения эффективности деятельности территориально-хозяйственных зон Польши и завоевания позиций национальной конкурентоспособности на мировой арене за счет рационального внедрения лучших практик. Результаты бенчмаркинга наряду с другими результатами маркетинговых исследований могут использоваться при выработке целей и национальной стратегии управления развитием SEZ. Создание национальной системы бенчмаркинга SEZ позволило бы на постоянной основе осуществлять всесторонний анализ преимуществ, что катализировало бы инновационные импульсы процесса разработки новых методов управления эффективного их развития и при этом мотивировало бы

внедрение совокупности оптимизационных решений с учетом наличия потенциальных возможностей повышения эффективности их деятельности.

В данной монографической работе предложена и разработана модель формирования стратегических решений развития SEZ на основе бенчмаркинга. Рекомендуется применение бенчмаркинга как обязательного инструмента анализа текущего состояния, планирования и разработки стратегии управления развитием, нацеленной на повышение уровня эффективности функционирования отечественных зональных образований. Автором акцентируется внимание на том, что использование бенчмаркинга наиболее эффективным будет именно в форме постоянного процесса, встроенного в текущий механизм деятельности органов-регуляторов территориально-хозяйственных зональных образований в Польше.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдокушкин Е.Ф. Свободные (специальные) экономические зоны [Текст] / Е.Ф. Авдокушкин // - М., 1993. – С. 8.

Аганбегян А.Г. Об уроках финансово-экономического и социального кризиса в России. Ж. Проблемы теории и практики управления. 2013. №3. С. 14.

2. Актуальные проблемы развития экономики региона [Текст]: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Астрахань, 20 апреля 2017 г.). Астрахань: Изд. Сорокин Роман Васильевич, 2017, - 188 с.

3. Алайдар Ж.А. Оценка эффективности деятельности компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП) [Текст] / Ж.А. Алайдар // АльПари. – 2009. - №3. – С. 61 – 65.

4. Алгиев С.К. Развитие эффективной модели управления для специальных экономических зон Казахстана [Текст] / С.К. Алгиев // Экономика и статистика, 2014. - №3. – С. 4-15.

5. Алгиев С.К. Специальные экономические зоны: инструмент для успешного развития стратегии республики Казахстан [Электронный ресурс] / С.К. Алгиев // - Режим доступа: <http://vossta.ru/vremennom-obshestve-materiali-xii-mejdunarodnoj-molodejnoj-nau.html?page=23>

6. Алпатов А.А. Особые экономические зоны: главные результаты работы в 2008 году // Вестник ОЭЗ. 2008. № 3. С. 10–11.

7. Амосов А.И. О сценариях модернизации и инновационного развития промышленности России. М. ИЭ РАН. 2012. С. 25.

8. Александров Ю.М. Роль особых экономических зон в социально-экономическом развитии территорий: автореф ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. – 23 с.

9. Алимбаева А.А. Экономические проблемы эффективного развития SEZ.- Караганда: Радуга, 2005. – Т. 2. – С. 33 – 34.
10. Андрианов В. Система сбалансированных показателей устойчивого развития экономики России до 2020 г. // Маркетинг. — 2013. — № 2(129). — С. 3-19.
11. Андрианов В.Д. Россия в мировой экономике: учебное пособие [Текст] / В.Д. Андрианов // - М., 1998. – С.105.
12. Апель А., Гунько В., Соколов И. Обналичивание и оффшорный бизнес в схемах. – СПб. 2003. – С. 119.
13. Арапова Е.Я. В Шанхае открыта свободная экономическая зона, 10.10.2013 г. Портал МГИМО//<http://www.mgimo.ru/news/experts/document242197.phtml>
14. Архипов А.Ю., Павлов П.В., Татарова А.В. Институты особой экономической зоны и приграничной торговли как структуры эффективного развития международной инвестиционной деятельности / А.Ю. Архипов, П.В. Павлов, А.В. Татарова// Монография. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 294 с.
15. Артемьева О.Н. Совершенствование экономического механизма функционирования свободных экономических зон : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05. Москва, 2004. – 21 с.
16. Аузан А., Сатаров Г. «Приоритеты институциональных преобразований в условиях экономической модернизации». Ж.Вопросы экономики. 2012. №6. С. 65.
17. Аширбекова Л.Ж., Тажиева С.К., Баймуханбетова Э.Е. Внедрение бенчмаркинга в систему государственного управления: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://articlekz.com/article/15352>

18. Баженова Ю.В. Мировой опыт применения кластерного подхода в развитии свободных экономических и российские перспективы: дис ... канд. эконом. наук: 08.00.14. – М., 2009. – 156 с.

19. Баженова Ю.В. Особенности государственного регулирования свободных экономических зон в мире [Электронный ресурс] / Ю.В. Баженова // Режим доступа: <http://ecsosman.hse.ru/data/2011/11/26/1270191657/71.pdf>

20. Баронов В.И., Костюнина Г.М. Свободные экономические и оффшорные зоны (экономико-правовые вопросы зарубежной и российской практики) – М. Магистр: ИНФРА-М, 2013.

21. Барсуков Ю. Москва поднимает веки инвесторам. - Коммерсантъ №37/П (5068), 04.03.2013.

22. Басенко А.М. Функции свободных экономических зон в механизме интеграции национальной экономики в систему мирохозяйственных связей : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.14. - Ростов-на-Дону, 2002. - 341 с.

23. Байдильдинов Е., Темиртаев О. СЭЗы в стратегии развития Казахстана // Деловая неделя. – 1997. - №15. – С. 11.

24. Бенчмаркинг. Толкование. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://translate.academic.ru/benchmarking/en/ru/>

25. Бенчмаркинг технопарков в Польше [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://en.parp.gov.pl/publications/ebook/98>

26. Білоусов Є.М. Інноваційна сфера та економічна безпека Держави (постановка проблеми) [Електронний ресурс] / Є.М. Білоусов // - Режим доступу: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/01/Bilousov.pdf>

27. Бирюков А.И др. Инновационные направления современных международных отношений. М.: Аспект Пресс. 2010. С. 56-62.

28. Богомолов О.Т. Уроки глобального и российского кризиса в книге «Неэкономические грани экономики: неопознанное взаимовлияние». М.: Институт экономических стратегий. 2010. С. 14.

29. Болдырев И. ОЭЗ не дают взрывного роста // "Коммерсантъ Власть" №9 от 11.03.2013, стр. 20.

30. Брітченко І.Г. Реальний капітал в сучасних умовах / Брітченко І.Г., Товстик В.А. // Донецьк: Схід. - №3 (27). - 1999. – С. 17-24.

31. Брітченко І.Г. Виртуальные банки и их связь с реальной банковской системой. – Донецьк: ДДШШ.-Наука, релігія, суспільство № 2, 2001. – С. 3-10.

32. Брітченко І.Г., Момот О.М., Саєнко В.Г. Економічні проблеми розвитку підприємницької функції в секторах економіки національного господарства / під наук ред. проф. Брітченко І.Г. – Донецьк-Полтава: ООО «Техсервіс», 2012. – 640 с.

33. Бритченко И.Г. Маркетинг менеджмент: новые решения / АА Шубин, РК Перепелица, ГИ Бритченко. - Донецк: ДонНУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2007. - 326 с.

34. Брітченко І.Г. Переваги застосування нових кредитних технологій // Схід. – № 3 (53). – 2003. – С. 55–58.

35. Брітченко І.Г. Маркетинг у банках: навч. посіб. / Брітченко І.Г., Белявцев М.І., Тягунова Н.М.// Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. - 345 с.

36. Бритченко И.Г. Виртуальные банки и их связь с реальной банковской системой // Наука, релігія, суспільство. – № 2. – 2001. – С. 3–10.

37. Брітченко І.Г., Перепелица Р.К. Оцінка кредитоспроможності емітента корпоративних облігацій // Вісник НБУ. – № 11 (117). – 2005. – С. 32–37.

38. Брітченко І.Г. Економічні проблеми розвитку підприємницької функції в секторах економіки національного господарства / Брітченко І.Г.,

Момот О.М., Саєнко В.Г. // Донецьк-Полтава: ООО «Техсервіс», 2012. – 640 с.

39. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. // І.Г. Брітченко, А.О. Князевич. - Рівне: Волинські обереги, 2015. – 280 с.

40. Брітченко І.Г. Маркетинг у банку: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Нікітін А.В., Іванова Т.Г., Брітченко І.Г., Момот О.В. // К.: КНЕУ, 2010. – 475 с.

41. Брітченко І.Г. Формирование механизма организационно-экономических методов управления предприятием // Вестник ДонГУЭТ - №8. – Донецк: ДонГУЭТ, 2000. – С. 102 – 104.

42. Брітченко І.Г. Концепція виробничого менеджменту підприємства // Зб. наукових праць “Торгівля і ринок України”. – Випуск 12. – Том II. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. – С. 31-36.

43. Брітченко І.Г. Формування системи державного управління інвестиційним процесом як головна передумова економічного зростання в Україні / Брітченко І.Г., Кужелев М.А. // Вестник ДонГУЭТ- №12 - Донецк: ДонГУЭТ, 2001.- С. 15-22.

44. Брітченко І.Г. Вплив малого бізнесу на регіональний розвиток // Науковий вісник ПУЕТ. - № 4 (43) / 2010 – Полтава: ПУСКУ, 2010. – С. 15 - 19.

45. Брітченко І.Г., Гаврилко П.П., Завадяк Р.І. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоспроможності // Науковий вісник УжНУ. – № 35/2012. Частина 1. – Ужгород: УжНУ, 2012. – С. 27 – 32.

46. Брітченко І.Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України // Науковий вісник УжНУ (Серія економіка). Випуск 1 (45). - Том. 1/ 2015. - С. 176-180.

47. Бритченко И. Модернизация инновационной инфраструктуры Украины в процессе конвергенции с ЕС / И. Бритченко, А. Князевич // The international journal «Sustainable development». – «Технический университет», г. Варна (Болгария). – № 6 (27). – 2015. – С. 4–10.

48. Бритченко И. Модернизация инновационной инфраструктуры Украины в процессе конвергенции с ЕС / И. Бритченко, А. Князевич // The international journal «Sustainable development». – «Технический университет», г. Варна (Болгария). – № 6 (27). – 2015. – С. 4–10. (Наукометрическая база JIFACTOR).

49. Бритченко І.Г. Передумови сталого розвитку національних соціально-економічних систем, що формують Європейський Союз / Бритченко І.Г., Стюпочкін А.І. // Економіка і організація управління. Збірник наукових праць ДонНУ - Вінниця. - Випуск № 3 (23). - 2016. С. 40-49.

50. Бритченко И.Г. Бизнес в Украине: Социально-экономические процессы ориентированные на внешнеэкономические связи / Бритченко И.Г., Саенко В.Г. // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство - № 10 Ч. 1. - Ужгород: УжНУ, 2016. - С. 64-70.

51. Бритченко І.Г. Механізм формування та функціонування регіонального банківського ринкознавства // Автореферат на здобуття наук. ступ. д.е.н. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 36с.

52. Бритченко І.Г. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика / Мікловда В.П., Бритченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Цицак Л.М. // Полтава : ПУЕТ, 2013. – 307 с.

53. Бритченко І.Г. Маркетинг як чинник підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу / Бритченко І.Г., Чайка І.П. //

Науковий вісник УжНУ. – № 33/2011. Частина 2. – Ужгород: УжНУ, 2011. – С. 299 – 302.

54. Бритченко І.Г. Marketing management організації: потенціал и система / Бритченко І.Г., Бритченко Г.І. // Донецьк: ДонНУ, 2001. – 279 с.

55. Бритченко І.Г. Управление банковским маркетингом // Донецьк: ІЭПИ НАН України, ДонНУ, 2003. – 368 с.

56. Бритченко І.Г. Особливості використання скорингових систем у банківському кредитуванні фізичних осіб / Бритченко І.Г., Момот О.М. // Збірник наукових праць КНЕУ «Фінанси облік і аудит», Вип. 17.– К: КНЕУ. – С. 31 - 37.

57. Бритченко І.Г. Клієнтела як інструмент визначення вартості комерційного банку / Трикозенко О.Г., Бритченко І.Г. // Полтава: РВЦ ПУЕТ, 2011 – 270 с.

58. Бритченко І.Г. Проблемы и перспективы развития банковского маркетинга в Донбассе // Сб. «Проблемы и перспективы развития предпринимательства в Украине». – Донецьк: ІРСП, 2000. – С.51-54.

59. Бритченко І.Г. Актуальные проблемы формирования региональной банковской инфраструктуры // Экономика и управление. - № 6. – Симферополь: НАПКС, 2004. – С. 45 - 48.

60. Бритченко І.Г. Планування інвестиційних ризиків та механізми їх мінімізації // Вісник Технологічного університету Поділля – Том 3: економічні науки, вип. 5.2002 - Хмельницький: ТУП, 2002.- С. 171-174.

61. Бритченко І.Г. Банковский маркетинг Донбасса // Сб. «Проблемы теории и практики управления в современной экономике. Управление экономическими процессами на макро уровне. – Том 2» - Донецьк: ІЭП НАН України, ІЭПИ НАН України, 1999. – С. 162-166.

62. Бритченко І.Г. Бизнес: путь к успеху / Бритченко І.Г., Талал Ал Ас, Бритченко Г.І. // Донецьк: ДонГАУ, 1995. – 119 с.

63. Брітченко І.Г. Стратегічні аспекти залучення капіталу підприємств на фондовому ринку / Брітченко І.Г., Перепелиці Р.К., Славінський В.І. // Сб. наукових праць «Торгівля і ринок України». - Випуск. 21. - Т. І. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – С. 243-250.

64. Брітченко І.Г. Впровадження організації споживчого банківського кредиту в регіоні // Економіка та право – 2003. - № 2 (6). – С. 37 - 41.

65. Брітченко І.Г. Підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України // Науковий вісник УжНУ. - № 1 (45) / 2015. - Ужгород: УжНУ, 2015. - С. 176-180.

66. Брітченко І.Г. Прогнозування тенденцій розвитку ринку освітніх послуг в Україні / Ольшанцева Т.О. Брітченко І.Г. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки). - № 3(23) /2013. – Мелітополь: ТДАУ, 2013. – С. 146 – 152.

67. Брітченко І.Г. державне регулювання валютного курсу в сучасних економічних умовах / Власенко Є.Ю. Брітченко І.Г. // Науковий вісник УжНУ. – № 3(37)/2012. – Ужгород: УжНУ, 2012. – С. 75 – 80.

68. Брітченко И.Г. Модель оценки потребительского кредитования банковской системы Украины // Экономика и финансы. - № 1 (23). – М.: “ТЕЗАРУС”,. 2003. – С. 29 – 35.

69. Быкова Е.Н. Портовые особые экономические зоны – инструмент интеграции России в мировую политику [Текст] / Е.Н. Быкова // Транспортное дело. – 2010. - №; – С. 34-36.

70. Бюджетирование, ориентированное на результат: цели и принципы [Электронный ресурс] Экорис-НЭИ. 2002 г. – 16 с. (<http://www.ecorys.ru/>)

71. Варнавский В.Г. Концессии в транспортной инфраструктуре: теория, практика, перспективы. М: ИМЭМО РАН. 2002. С. 14.

72. Варнавский В. Государственно-частное партнерство в России: проблемы становления. // Отечественные записки. - №6 – 2004.
73. Васко Нуньес де Бальбоа. Материал из Википедии [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
74. Верещагин С.Г. Управление свободными экономическими зо: цели создания, виды и налоговые преференции [Текст] / С.Г. Верещагин // Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2009. – 128 с.
75. Вилисов М.В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект. // Власть – №7. – 2006.
76. Всемирный Банк: The World Competitiveness Report 2009-2010 // <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>; The World Competitiveness Report 2013-2014 // http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
77. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; пер. с нем. — 3-е изд. — М.: Альпина Биз-нес Букс, 2008. — 478 с.
78. Гагарин П.А., Двинянин Е.А. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации масштабных проектов // Градиент Альфа, 14.03.2013.130
79. Габарта А. Анализ состояния польской экономики через семь лет после вступления страны в ЕС // Мировое и национальное хозяйство. 2011. № 3 (18).
80. Гасумянова А.В. Правовой режим предпринимательства в особых экономических зонах Российской Федерации [Текст] / А.В. Гасумянова // – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 144 с.
81. Глазьев С., Фетисов Г. О стратегии устойчивого развития экономики России. // Экономист. 2013. №1. С. 7.

82. Головщинский К.И., Елисеенко В.Ф., Никифоров С.А. Бенчмаркинг качества государственных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти: — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. — 68 с.

83. Гончарова Е.В. Критерии эффективности продвижения научно-технических разработок на российском рынке / Евразийский союз ученых (ЕСУ)/Международный научный журнал. 2015. № 4. С. 109.

84. Государственное стратегическое управление: Монография / Под общ. ред. проф. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.

85. Государственное регулирование СЭЗ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5809274/page:12/>

86. Гринберг Р.С., Рубинштейн А.Я. Основания смешанной экономики. М.: ИЭРАН, 2008.

87. Грачева Е.С., Зотова Е.А. Роль особых экономических зон в обеспечении национальной экономической безопасности [Электронный ресурс] / Е.С. Грачева, Е.А. Зотова // - Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/30/3508/>

88. Гуляева В.Б. Функционирование особых экономических зон в контексте их интеграции в социально – экономическое пространство региона: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Санкт-Петербург, 2017. - 214 с.

89. Данько Т.П., Округ Т.П. Свободные экономические зоны [Текст]/ Т.П. Данько, З.М. Округ // - М: ЮНИТИ, 2000. – 328 с.

90. Дерюгина С.В. Правовые аспекты понятия «свободная экономическая зона» [Текст] / С.В. Дерюгина // Государство и право, 1997. - №5. – С. 116.

91. Дерябина М. Государственно-частное партнерство: теория и практика экономики. // Вопросы экономики –№8. – 2008.

92. Друзик Я.С. Свободные экономические зоны в системе мирового хозяйства. – Мн.: ФУА-информ, 2000.

93. Дегтярева И., Неучева М. Эффективность функционирования особых экономических зон: международный и российский подходы [Электронный ресурс] /И. Дегтярева, М. Неучева // Режим доступа: <http://www.bagsurb.ru/about/journal/ekonomika-i-upravlenie-nauchno-prakticheskiy-zhurnal-2-2012/DEGTYAREVA.pdf>

94. Дика ВВП Польши 1986-2017 годы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://seosait.com/dinamika-gdp-polska-1986-2017/>

95. 53. Джураева Р. Создание и развитие технопарков [Текст] / Р. Джураева // Актуальные проблемы экологии, 2003.-1ч.-С.75-77.

96. Дубровик-Рохова А. Секреты победы в войнах третьего тысячелетия [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://day.kyiv.ua/ru/article/ekonomika/sekrety-pobedy-v-voynah-tretego-tysyacheletiya>

97. Дука Н.А. Бенчмаркинг как метод сравнения образовательных практик [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/benchmarking-kak-metod-sravneniya-obrazovatelnyh-praktik>

98. Думнов А.П. Особая экономическая зона как направление развития государственно-частного партнерства в региональной экономике: автореф. дис...специальность 08.00.05. Улан-Удэ, 2010. – 20 с.

99. Елисеенко В.Ф., Головщинский К.И. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти [Текст] Вопросы государственного и муниципального управления, 2008. - № 2. – С. 118 – 130.

100. Емельянова К. Н. Особые экономические зоны как ключевой инструмент развития национальной экономики: теоретический аспект //

Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). — СПб.: Свое издательство, 2016. — С. 132–135.

101. Задирако И.Н. Бенчмаркинг энергоэффективности: мировой опыт и перспективы его использования в России [Электронный ресурс] / И.Н. Задирако // Режим доступа: http://www.unido-russia.ru/archive/num17/art17_15/

102. Зельднер А., Козлова С. Система показателей для оценки функционирования и мониторинга особых экономических зон. // Вопросы экономики и права. 2013. №2.

103. Зельднер А.Г. Условия функционирования и эффективность использования инвестиционно-инновационных возможностей особых технико-внедренческих зон России. М. ИЭ РАН. 2012.

104. Зельднер А.Г. Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования // Экономические науки № 8(93) 2012.131

105. Зельднер А.Г. Партнерские отношения государства, бизнеса и общества в условиях смешанной экономики. // Экономические науки. 2010.

106. Зельднер А.Г., Козлова С.В. Система показателей для оценки функционирования и мониторинга особых экономических зон. // Вопросы экономики и права. 2013. № 2.

107. Зименков, Р. И. Свободные экономические зоны [Текст] / Р. И. Зименков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 224 с.

108. Ивченко, В. В. Свободные экономические зоны в зарубежных странах и России [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. В. Ивченко, Л. Б. Самойлова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 167 с.

109. Игнатов В., Бутов В. Свободные экономические зоны [Текст] / В. Игнатов, В Бутов //- М: 2008. - С 56.

110. Индустриальный парк Lubaczów. Ivest in Lubaczów [Электронный ресурс] Режим доступа: http://terenyinwestycyjne.lubaczow.pl/strona-9-park_przemyslowy_lubaczow.html

111. Кантонистова Е.А. Организационно-экономические механизмы государственного регулирования развития особых экономических зон в России: диссертация... кандидата экономических наук : 08.00.05. – Москва, 2008. - 211 с.

112. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон // – М.: Олимп-Бизнес, 2003 – 304 с.

113. Капустин В.Р. Свободные экономические зоны [Текст] / В.Р. Капустин // Лаборатория книги, 2009.- 237 с.

114. Капустина Е.С. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон в России [Электронный ресурс] / Е.С. Капустина // Режим доступа: <file:///D:/Data/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/otsenka-effektivnosti-funktsionirovaniya-osobyh-ekonomicheskikh-zon-v-rossii.pdf>

115. Каренов Р.С. Система сбалансированных показателей — известная концепция управления по ключевым показателям эффективности в мире [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://articlekz.com/article/8503>

116. Каримов М., Иьина Д., Акрамов А. Состояние и перспективы развития свободных экономических зон в Республике Узбекистан // Аналитический доклад. Ташкент, 2015. - С. 4.

117. Каримова М.Т. Создание СЭЗ направлено на поддержание устойчивого развития республики [Электронный ресурс]/ М.Т. Каримова // Режим доступа: https://www.narodnaya.tj/index.php?option=com_content&view=article&id=5968:2018-02-01-04-20-56&catid=53:ekonomika&Itemid=58

118. Карпенко М. Вычислить, сравнить и превзойти конкурента [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.management.com.ua/notes/benchmarking.html>

119. Кархова И.Ю., Кунаков Д.А. Особые экономические зоны как инструмент повышения конкурентоспособности и диверсификации национальной экономики [Текст] / И.Ю. Кархова, Д.А. Кунаков // Российский экономический вестник, 2007. – № 9.

120. Климова М.В. Государство и частный капитал: от теории к практике взаимодействия в европейских странах. - М.: Магистр. 2011.

121. Князевич А.О., Бритченко І.Г. Сутність та специфіка формування соціально-орієнтованої інноваційної інфраструктури // Науковий журнал "Менеджер". Вісник донецького державного університету управління. - № 3 (65)/2013. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – С. 68 – 73.

122. Кравчук В.И. Свободные экономические зоны: теоретические подходы к формированию и развитию в XXI веке. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/svobodnye-ekonomicheskie-zony-teoreticheskie-podhody-k-formirovaniyu-i-razvitiyu-v-xxi-veke>

123. Крюкова Е.В. Эффективность функционирования зон с особым экономическим статусом: автореф. дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Волгоград, 2014. - 25 с.

124. Кузнецов Б.Л., Шарамко М.М. Синергетический бенчмаркинг – Набережные Челны: изд. КамПИ, 2006. С. 133.

125. Кузнецов Э.А. Тектология А.А. Богданова и современная актуализация менеджмента [Электронный ресурс] / Э.А. Кузнецов // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tektologiya-a-a-bogdanova-i-sovremennaya-aktualizatsiya-menedzhmenta>

126. Лейст О.Э. Санкции и ответственность по советскому праву [Текст] / О.Э. Лейст // - М., 1981. – С. 61.

127. Костюнина Г.М. Свободные экономические зоны в мире и России [Текст]/ Г.М. Костюнина // М.: МГИМО (У) МИД России, каф. МЭО и ВЭС МГИМО(У) МИД России, 2008. — 139 с.

128. Кужелев М.О., Бритченко І.Г. Корпоративний контроль інсайдерської ренти // Науковий вісник ПУЕТ - № 1 (56) / 2014 – Полтава: ПУЕТ, 2014. – С. 281 – 285.

129. Князевич А. А. Организационно-правовые основы регулирования деятельности субъектов инновационной инфраструктуры Украины / А. А. Князевич, И. Г. Бритченко // Новая экономика. – Минск (Беларусь). – № 1(63). – 2014. – С. 137–142.

130. Лешина И.Е. Развитие особых экономических зон при обеспечении экономической безопасности: автореф. диссертации ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Москва, 2007. - 21 с.

131. Мадиярова Д.М. Инвестиционные возможности РК и внедрение стандартов ОЭСР. – Астана: ЕНУ им. Л. Гумилева, 2012. – 200 с.

132. Мальцева А.А. Определение пула бизнес-услуг технопарка (по материалам анализа ведущих технопарковых структур)

133. Мамутов Р.М. Свободная экономическая зона и ее роль в устойчивом развитии региона (на примере Республики Крым)[Электронный ресурс]/ Мамутов Р.М.// Режим доступа: <http://publikacia.net/archive/2017/4/2/8>

134. Манаус. Материал энциклопедии «Вокруг света» [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.vokrugsveta.ru/encyclopedia/>

134. Матусьяк К. Б., Баковски А. Избранные аспекты функционирования технопарков в Польше и в мире, ПАРП, Варшава, 2008 г.

135. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21). — С. 151—157.

136. Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур. Заключена в г. Киото 18 мая 1973 г. Прил. F1 «О свободных зонах»

137. Михеев В.А. Государственно-частное партнерство в реализации приоритетных национальных проектов // Приоритетные национальные проекты: первые итоги и перспективы реализации: сб. науч. работ / отв. ред. Ю.С. Пивоваров. М.: 2007. С. 37–41.

138. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. - Полтава: ПУЕТ, 2013. - 240 с.

139. Михеев О.Л. Частно-государственное партнерство в условиях смешанной экономики: теория и практика становления и функционирования. – М.: «Анкил». - С. 156-166.

140. Мищенко В.В., Гурьевский В.В. Создание свободных экономических зон и их функционирование в экономике Алтайского края // Журнал теоретических и прикладных исследований. «Известия Алт ГУ», 2001.

141. Мочальников В.Н. Государственно-частное партнерство: опыт, тенденции. Вектор развития для России. М. Экономика. 2012.

142. Муратов А.С. Гармонизационный подход к управлению экономическими системами [Электронный ресурс] / А.С. Муратов // Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs41-412012/item/1342-2012-05-14-06-38-05>

143. Мусарев Р.А., Бухарова Е.М. Значение технико-внедренческих зон для становления региональных инновационных систем в России [Текст] / Р.А. Мусарев, Е.М. Бухарова // Региональная экономика теория и практика. – 2013. - № 41. – С. 12.

144. Нилов К. Правовой режим свободных (особых) экономических зон в России и Европе [Электронный ресурс] / К. Нилов// Режим доступа: <http://alleuropalux.org/?p=605>

145. Ножова Г.В., Брітченко І.Г. Інноваційна діяльність в контексті стратегічного управління // Науковий вісник ПУЕТ. - № 6 (51) / 2011. Частина 1 – Полтава: ПУЕТ, 2011. – С. 34 –39.

146. Обзор состояния экономики и основных направлений внешнеэкономической деятельности Республики Польша в 2015 году [Электронный ресурс] Режим доступа: http://91.206.121.217/TrApi/Upload/3e6e4abf-52e3-4f37-aa40-16284b7942b1/Economics_Poland_2015.pdf

147. Опольский – европейский регион на Юге Польши [Электронный ресурс] Режим доступа: http://cci.dp.ua/tl_files/data/files/polish/Construction%20industry.pdf

148. Опыт Польши в привлечении прямых иностранных инвестиций [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.invest.gov.kg/ru/news/full/123>

150. Особые (свободные) экономические зоны в Китае [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://newinspire.ru/lektsii-po-mirovoy-ekonomike/osobie-svobodnie-ekonomicheskie-zoni-v-kitae-1688>

151. Особые экономические зоны в Польше будут действовать до 2026 года [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://prpt.pl/ru/>

152. Павлов В.П. Система показателей оценки функционирования особых экономических зон [Текст] / В.П. Павлов // Финансы и кредит, 2009. – 29(365) – С. 2-11.

153. Павлов П.В. Особые экономические зоны как институциональные инструменты включения России в глобализирующееся мировое хозяйство:

монография / Под науч. ред. проф. А.Ю. Архипова. Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ, 2006.

154. Павлов П. В. Особые экономические зоны как форма интеграции государства в систему международных экономических отношений / П. В. Павлов // Terra Economicus. — 2008. — Т. 6, № 2-2. — С. 350–362.

155. Павлов П.В. Особые экономические зоны как механизм эффективного развития международной инвестиционной и инновационной деятельности [Электронный ресурс] / П.В. Павлов // - Режим доступа: http://e-notabene.ru/wi/article_638.html

156. Парамонова Л., Низамова Э. Сбалансированная система показателей // Проблемы теории и практики управления. —2008. — № 1. — С. 98-105.

157. Парий А.В. Национальная система бенчмаркинга в теплоэнергетике как средство повышения эффективности отрасли [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.rosteplo.ru/Tech_stat/stat_shablon.php?id=3021

158. Плисецкий Е.Е. Особые экономические зоны как фактор устойчивого развития регионов России [Электронный ресурс] / Е.Е. Плисецкий // Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/74240612>

159. Плотников А.В. Особенности создания ССП как стратегической системы управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 3. — С. 106-112.

160. Полтерович В. Экономических чудес не бывает // Прямые инвестиции. №4 (72), 2008.

161. Пороховский А.Л. Вектор экономического развития. М.: Смена, 2002. С. 116.

162. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М.: «Альпина Паблишер», 2008.

163. Почему в 2018 году стоит начать инновационный бизнес в Польше [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://profitrevolution.ru/pochemu-v-2018-godu-stoit-nachat-innovatsionnyj-biznes-v-polshe/>

164. Почему Польша? [Текст] // ПАИиИИ, 2015. – 60 с.

165. Пушкин А.В., Богданов И.Г. Особые экономические зоны в России: Правовое регулирование [Текст] / А.В. Пушкин, И.Г. Богданов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 228 с.

166. Приходько С.В., Воловик Н.П. Особые экономические зоны [Текст] / С. В. Приходько, Н. П. Воловик; Консорциум по вопр. приклад. эконом. исслед., Канад. агентство по междунар. развитию [и др.]. – М. : ИЭПП, 2007. – 268 с.

167. Прядко О.С. Вільні економічні зони як інструмент забезпечення економічної безпеки [Електронний ресурс] / О.С. Прядко // - Режим доступу: регіону

file:///D:/Data/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/Pib_2004_3_3_55.pdf

168. Пряхин О.Н., Пряхина А.С. Синергетический подход в управлении как концепция инновационного развития организации в рыночной среде / О.Н. Пряхин, А.С. Пряхина // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-podhod-v-upravlenii-kak-kontseptsiya-innovatsionnogo-razvitiya-organizatsii-v-rynochnoy-srede>

169. Райнхардт Р.О. Офшоры: «острова сокровищ» или геополитические ловушки // Финансовый бизнес – № 4. 2013. – С. 57-60.

170. Раджабов К.К. Обеспечение стабильного функционирования свободных экономических зон на начальных этапах их развития (на

материалах Республики Таджикистан): автореф. Дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Душанбе, 2016. - 24 с.

171. Россик Е.Я., Ключев Ф.Н. Толковый словарь экономических терминов и понятий/ Е.Я. Россик, Ф.Н. Ключев, 2-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2008. 157 с.

172. Рой Л.В., Третьяк В.П. Анализ отраслевых рынков: Учебник. – М. ИНФРА-М, 2008.

173. Русакович В.И. СЭЗ как фактор интеграции стран Азии в мировую экономику: реалии XXI века / Глобализация: влияние на страны Азии. Ежегодник – 2015. – М.: РУДН, 2015.

174. Рязанцева М.В. Стимулирование инвестиций в особые экономические зоны. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 5 . С. 67-69.

175. Саати Т. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети. — М.: Лик, 2008. – 466 с.

176. Савельев Е., Куриляк В., Смалюк Г. Бенчмаркинг-методы управления конкуренцией в мировой экономике [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/19704/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%B5%D0%B2%20%D0%95..pdf>

177. Савич А.В., Ципес Г.Л. Как оценить влияние отдельного проекта на конечные результаты программы: мнения и факты. – Управление проектами и программами, 3 (11), 2007.

178. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономика. М.: Бином-Кнорус. 2000.

179. Селезнев А.З. Проблемы совершенствования кредитно-банковской системы// Экономист. №8. 2009. С.18.134

180. Сергеева М.А., Каплина А.С. Принципы организации и этапы создания SEZ [Электронный ресурс] / М.А. Сергеева, А.С. Каплина // - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18282666&>

181. Ситнина В. А зоны здесь тихие // "Коммерсантъ Власть" №9 от 11.03.2013, с.9.

182. Свинцова К.С. Исторические предпосылки создания и классификация особых экономических зон // Правомерность и юридическая ответственность. Воронежский государственный университет, 2011 - С. 191.

183. Свободная Экономическая Зона в Кракове. Бизнес в Польше [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://polbiz.in.ua/svobodnaya-ekonomicheskaya-zona-v-krakove/>

184. Свободные экономические зоны [Текст]/ под ред Э.С. Алпатовой // - Казань: Познание, 2008. – 208 с.

185. Свободные экономические зоны // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/shkola/geografiya/svobodnaya-ekonomicheskaya-zona.html>.

186. Свободная экономическая зона. Материал Википедии [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Особая_экономическая_зона

187. Свободные экономические зоны в Бразилии [Электронный ресурс] -Режим доступа: http://www.rosez.ru/zone_brazilia.html

188. Свободные экономические зоны могут быть двигателем экономического прогресса в странах Азии [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ru.ictsd.org/bridges-news/свободные-экономические-зоны-могут-быть-двигателем-экономического-прогресса>

189. Системный экономический анализ деятельности свободных экономических зон [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dengifinance.ru/sistemnyu-yekonomicheskiy-analiz-deyat/>

190. Смирнов М.А. Анализ развития специальных экономических зон в Польше: выводы для России [Текст] / М.А. Смирнов // Финансовый журнал, 2016. - № 5. С. 82 – 93.

191. Смородинская П.А., Капустин А.С. Свободные экономические зоны: мировой опыт и российские перспективы. Вопросы экономики. 2012. № 27, с. 126-140.

192. Соколова Е.С. Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://gsom.spbu.ru/files/upload/niim/news/2007/060307/Sokolova.pdf>

193. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. 2007. № 4 (24).

194. Специальные экономические зоны [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://inpl.com.ua/?pg=ecozona>

195. Суменко Л.Г. Англо-русский словарь по информационным технологиям. М.: ГП ЦНИИС, 2003.

196. Суслов И.П. Методология экономического исследования [Текст] / И.П. Суслов //- М., 1983.

197. Стреж В.М., Пархименко В.А. Свободные экономические зоны Беларуси: необходимость системы количественного мониторинга [Текст] Электронный ресурс: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/26105.doc.htm

198. Тазутдинов И.Р. Особые экономические зоны в системе обеспечения экономической безопасности: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. – Москва, 2015. - 152 с.

199. Тазутдинов И.Р. Особые экономические зоны в системе обеспечения экономической безопасности [Текст] / И. Р. Тазутдинов. - Москва : Анкил, 2015. - 136 с.

200. Тазутдинов И.Р. Особые экономические зоны в контексте управления рисков инновационного развития российской экономики // Управление риском № 3. 2013. – С.40-45.

201. Таривердиев А.С. Специальные экономические зоны в России на современном этапе развития и их перспективы [Текст] / А.С. Таривердиев // Труды МАИ. - 2013. - № 49. - С.26-27.

202. Технопарки – важный элемент современной инновационной экономики [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.umpro.ru/index.php?art_id_1=185&group_id_4=58&page_id=17

203. Тимошина Т.М. Экономическая история зарубежных стран: Учебное пособие под ред. проф. М.Н.Чепурина 7-е изд. М.: Юридический Дом «Юстицинформ», 2008. с.445-448.

204. Тиницкая О.В., Макарова Г.В. Свободные экономические зоны [Текст] / О.В. Тиницкая, Г.В. Макарова// Санкт-Петербург, 2014. – 12 с.

205. Толкунова С.Г. Географические проблемы и перспективы развития свободных экономических зон России: дис. ... канд. геогр. наук. – М., 2004. – С.9-14.

206. Толкунова С.Г., Пухова А.Г., Беляева Т.К. Современные научные подходы к классификации свободных экономических зон [Текст] / С.Г. Толкунова, А.Г. Пухова, Т.К. Беляева // Современные проблемы науки и образования, 2015. - № 2-2.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22527>

207. Третий ежегодный обзор «Технопарки России – 2017» [Текст] / Л.В. Данилов, И.В. Голубкин, М.А. Лабудин, и др.// Ассоциация кластеров и технопарков. – М.: АКИТ, 2017. – 198 с.

208. Учеба в Кракове. Ягеллонский Университет [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.ru.uj.edu.pl/ru_RU/start/studia-w-krakowie

209. Ушаков, В.В. Государственное регулирование создания и функционирования особых экономических зон в России: автореферат / В.В. Ушаков. - М.: МГИМО, 2007. - 19 с.

210. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Альпина Паблишер. 2012. - 144 с.

211. Флек М.Б. Практическая экономика предприятия: синергетический подход: монография /М.Б. Флек, Ю.Б. Слюсарь, Е.А. Угнич, И.В. Богуславский. – Ростов н/Д.: ИУИ АП ДГТУ, 2014. – 208 с.

212. Фурщик М. А., Шутова А. В., Прозоров М. С., Савельев А. В., Горячева М. А. Особые экономические зоны: опыт и перспективы/Фурщик М. А., Шутова А. В. и др. //— М.: ИД «Медиа Инфо Групп», 2014 — 212 с.

213. Центры инновации и предпринимательства в Польше – Отчет за 2009, под ред. Кшиштоф Б., Матусяк К.Б., Варшава, 2009 г.

214. Чернявская Ю.А. Перспективы развития особых экономических зон в Российской Федерации // Место и роль России в мировом хозяйстве: сб. матер. междунар. науч. – практич. конф. Воронеж: Научная книга, 2006.

215. Чернявська Т.А. Теоретико-практичні засади організації фінансів суб'єктів господарювання вітчизняної транспортно-комунікативної системи / Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку фінансової системи України / Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко (Частина 2) – Умань: Видавничо-поліграфічний центр „Візаві”, 2013-С. 93-98.

216. Чернявская Т.А. Самодостаточность как инструмент обеспечения безопасного развития социально-экономической системы в условиях структурной трансформации / Особенности теории и практики управления в условиях развития социально-ориентированной экономики [Текст]: Сборник трудов участников международной научно-практической конференции, 28 –

30 октября 2013 г. / Под ред. В.Н. Некрасова. – Ростов н/Д: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2014. – С. 218 – 223.

217. Чернявський Б.О., Чернявська Т.А. Вплив прогресивних світових технологій на розвиток підприємств транспортного сектору економіки [Електронний ресурс] // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна соціально-економічна система: парадигма, завдання і тенденції» Режим доступу: <http://nati.org.ua/content/rezultati-konferencij>

218. Чернявская Т.А. Экономический потенциал использования современных технологий в транспорте и логистике аграрной сферы [Текст] // Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми розвитку аграрного сектору економіки України», 5-6 квітня 2018 р., Херсон.

219. Чернявская Т. Влияние IT-технологий на развитие мировой транспортно-логистической отрасли [Текст] // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Емерджентність економічних систем у сфері управління суспільним розвитком» 18–19 квітня 2018 р., Черкаси.

220. Чернявская Т.А. Самодостаточность развития социально-экономических систем в эпоху глобальной интеграции /Интеграция экономической науки и практики как механизм эффективного развития современного общества, 21-22 noiem. 2013. Chişinău, Rep. Moldova / ред.-изд. совет: Бабенко О. А.[и др.]. – Chişinău :Universitatea Slavonă, 2014. – P. 176 – 179.

221. Чернявська Т.А. Зарубіжний досвід розвитку міжнародної торгівлі в цілях забезпечення національної економічної самодостатності [Електронний ресурс] / Т.А. Чернявська. - Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/298.pdf>

222. Чернявська Т.А. Суспільне значення проблеми забезпечення соціально-економічної самодостатності в Україні [Текст] / Науковий вісник

Херсонського державного університету. - серія: Соціологічні науки, Випуск 2, 2015. – С.113 – 120.

223. Чернявська Т.А. Дослідження резистентної пластичності в механізмі забезпечення національної безпеки [Електронний ресурс] / Т.А. Чернявська. - Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/66264/61865>

224. Что такое сбалансированная система показателей? Анализ BSC [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml

225. Шарапов С.А. Свободные экономические зоны // http://samlib.ru/s/sharapow_sergej_aleksandrowich/swobodnyeekonomicheskiezony.shtml

226. Шкваря, Л. В. Мировая экономика. Схемы и таблицы [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л. В. Шкваря. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 391 с.

227. Шмонов Н.Н. Историческое исследование проблем развития особых экономических зон [Текст]/ Н.Н. Шмонов // Казань: Изд-во КГУКИ, 2010. – 158 с.

228. Шмонов Н.Н. История создания свободных экономических зон: мировой опыт и российская практика [Электронный ресурс] // В мире научный открытий, 2011.- Режим доступа : <http://naukarus.com/istoriya-sozdaniya-svobodnyh-ekonomicheskikh-zon-mirovoy-opyt-i-rossiyskaya-praktika>

229. Штань М.В. Спеціальні економічні зони України в умовах глобалізації світового господарства [Електронний ресурс] / М.В. Штань// - Режим доступу: [file:///D:/Data/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/ape_2015_10_11%20\(1\).pdf](file:///D:/Data/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/ape_2015_10_11%20(1).pdf)

230. Штань М.В. Проблеми та перспективи формування офшорних зон в економіці // Банківська справа. – 2014. – №7–8. – С. 20–27.

231. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1983.

232. Экономическая эффективность. Экономический словарь. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://abc.informbureau.com/html/yeiiiiexaneass_yooaeoeaiinou

233. Ярош П. Роль создания и функционирования СЭЗ в социально-экономическом развитии в условиях евроинтеграции и глобализации // Материалы международной научно-практической интернет-конференции ХГАУ, 5-6 апреля 2018 г.

234. P. Jarosh, I. Britchenko. Cluster approach in innovation and investment entrepreneurial activity in free economic zones promoting // Development of small and medium enterprises: the EU and East-partnership countries experience: monograph / [Britchenko I., Polishchuk Ye. and all] / Edited by Igor Britchenko and Yevheniia Polishchuk : Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, 2018. — P. 117-129.

235. Asian economic integration report 2015: How can special economic zones catalyze economic development? Mandaluyong City. Philippines: Asian Development Bank, 2015. - 167 p.

236. Bangladesh Export Processing Zones Authority (BEPZA) – Chittagong Export Processing Zone – <http://www.epzbangladesh.org.bd/bepza.php?id=cepz>; Karnataka Udyog Mitra – Special Economic Zones – http://www.kumbangalore.com/sez_karnataka.aspx?MenuID=26&ParentId=5 Monthly Bulletin of Statistics December 2005, February 2013.

237. Berlin schlägt Sonderwirtschaftszone vor – Handelsblatt, 25.05.2012 // <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/krisenlaender-berlinschlaegt-sonderwirtschaftszone-vor/6675664.html>

238. Bowerman M., Ball A., Francis G. Benchmarking as a tool for the modernization of local government // Financial accountability and management. 2001. Vol. 17 (4), p. 321 (9).

239. Britchenko I., Cherniavska T. Resistance mechanism in the transport security system ensuring / Economy and education of Ukraine: on the road to EU / Edited by Igor Britchenko, Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University in Nowy Sącz (2016). – P. 163 – 178.

240. Britchenko I., Cherniavska T., Cherniavskiy B. Blockchain technology into the logistics supply chain implementation effectiveness / Development of small and medium enterprises: the EU and East-partnership countries experience: monograph / Edited by Igor Britchenko and Yevheniia Polishchuk : Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2018. — P. 307 – 318.

241. Central Intelligence Agency URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

242. CIA The World Factbook <https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/index.html>

243. Cieślik A. Political Economy of Special Economic Zones Location in Poland [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.case-research.eu/sites/default/files/Andrzej%20Cie%20C5%9Blik.pdf>

244. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction / Michael E. Porter. New York: Free Press. 1998. 520 c.

245. Corruption and Misuse of Public Office – Second Edition / Colin Nicholls, Tim Daniel, Alan Bacarese, John Hatchard / Oxford University Press, 2011 – p. 679.

246. Cherniavska T. Negative factors that impede the development of transport in Ukraine / *Економічний вісник Донбасу. Economical herald of Donbas quaterly.* -№ 4 (22), 2010. – С. 185-187.

247. Cherniavska T. Transport and communication system of Ukraine self-reliant development challenges and prospects / *Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University in Nowy Sącz* (2017). – 493 p.

248. Dattakumar R., Jagadeesh R. A review of literature on Benchmarking// *Benchmarking: An International Journal* - Vol. 10 No. 3, 2003. - pp. 176-209.

249. Dictionary of Finance and Investment Terms / John Downes, A.B.; Jordan Elliot Goodman, A.B., M.A. / *Barron's Financial Guides, Eighth Edition*, 2010 – p. 259.136

250. Designing Economic Zones for Effective Investment Promotion – OECD: <http://www.oecd.org/mena/investment/44866506.pdf>

251. Good practices in labour inspection in export processing zones – ILO: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/instructionalmaterial/wcms_183021.pdf

252. Economic zones in the ASEAN / UNIDO. – UNIDO country office in Viet nam // Official cite of UNIDO [Electronic resource] / UNIDO. – Hanoi, 2015. – Mode of access: https://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/Resources/Publications/UCO_Viet_Nam_Study_FINAL.pdf.

253. Granados J. Perspective for Export Processing Zones in a Free Trade Environment in Latin America and the Caribbean // Paper presented at the Second Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales Inter American Development Bank Conference on Economic Implications of the Doha Development Agenda for Latin America and the Caribbean, Washington, 06 October 2003.

254. Granados J. Export Processing Zones in Latin America and the Caribbean: Their Challenges in a Globalized World // *Integration and Trade* 9 (23) (2005): 71–102.

255. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced as a Strategy Management System // *Harvard Business Review*. — 1996. January/February. — P. 76.

256. Kossiakoff A., Sweet W.N., Seymour S.J., Biemer S.M. *Systems Engineering Principles and Practice*. 2-е изд. Hoboken, New Jersey: A John Wiley & Sons, 2011. 599 с. ISBN 978-0-470-40548-2.

257. Leader Sh. Participation and Property Rights // *Journal of Business Ethics* N 21. 1999. P. 101.

258. Madani, D. (1999) *A Review of the Role and Impact of Export Processing Zones*, World Bank Policy Research paper No. 2238, The World Bank, Washington DC.

260. Martin S., Smith P.C. Multiple Public Service Performance Indicators: Toward an Integrated Statistical Approach // *Journal of public administration research and theory*. 2005. № 15, p. 599–613.

261. Machashchik P., Britchenko I., Cherniavska T. *New Trends in Development of Services in the Modern Economy [Text]* / P. Machashchik, I. Britchenko, T. Cherniavska // *Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2018. – 210 p.*

262. Md. Mazedul Islam, Adnan Maroof Khan, Md. Monirul Islam *Textile Industries in Bangladesh and Challenges of Growth*. // *Research Journal of Engineering Sciences* Vol. 2(2), 31-37, February (2013). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.isca.in/IJES/Archive/v2i2/7.ISCA-RJEngS-2013-002.pdf>.

263. Nyhan R.C., Martin L.L. Comparative performance measurement: A primer on data envelopment analysis // Public productivity and management review. 1999. Vol. 22, № 3. (Mar. 1999), p. 348–364.

264. Jamie K. McCallum Export processing zones: Comparative Data from China, Honduras, Nicaragua and South Africa. Working paper No.21 – Industrial and Employment Relations Department, International Labour Office – Geneva 2011 – 23 p.

265. Johansson, H., 1994. The Economics of Export Processing Zones. Development Policy Review, 12, pp. 387-402.

266. Halim U. Expansion of SEZs under Neoliberalism. [Электронный ресурс]. URL: http://nancysullivan.typepad.com/my_weblog/2011/03/untold-agonies-from-asias-special-economic-zones-lessons-for-png-1.html

267. Hagerstrand T. Innovation Diffusion as a Spatial Process. Chicago, 1967.

268. Poister Th.H. Measuring performance in public and non-profit organizations / JosseyBass (The Jossey-Bass nonprofit and public management series), 2003.

269. Pyster A., Olwell D., Hutchison N., Enck S., Anthony J., Henry D., and Squires A. (eds). Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK) version 1.0. The Trustees of the Stevens Institute of Technology, 2012.

270. Rankevica V. Free economic zones in Latvia and their regional impact // http://www3.acadlib.lv/greydoc/Rankevicas_disertacija/Rankevica_ang.doc

271. Sklair L. Problems of socialist development – the significance of Shenzhen special economic zone for China open-door development strategy // International journal of urban and regional research, 1991. - Vol. 15. - № 2. - P. 197–215.

272. Stewart J., Walsh K. Performance measurement: when performance can never be finally defined. Public money and management. 1994, p. 45–49.

273. ТаJnai C.E. Fred Terman, The Father of Silicon Valley Режим доступа:

http://www.netvalley.com/silicon_valley/Fred_Terman_Father_of_Silicon_Valley.html

274. Trade Facilitation Terms: An English-Russian Glossary/ United Nations Economic Commission for Europe in cooperation with the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation – United Nations New York and Geneva, 2008 – p.85.

275. Oxford handbook of offshoring and global employment / Bardhan, Ashok.; Jaffee, Dwight M.; Kroll, Cynthia A./ Oxford University Press, New York, N.Y., 2013 – p. 465

276. Wang J. The Economic Impact of Special Economic Zones: Evidence from Chinese Municipalities. // Job Market Paper, Nov, 2009. [Электронный ресурс]. URL: http://se.shufe.edu.cn/upload/_info/42910_1001270253311.pdf

277. Wynn-Williams K.L.H. Performance assessment and benchmarking in the public sector: An example from New Zealand // Benchmarking, 2005. Vol. 12 (5), p. 482 (11).

278. Farole T., Akinci G. Special economic zones. Progress, emerging challenges, and future directions. Washington: World Bank, 2011. - 180 p.

279. fDi Global Free Zones of the Year 2017 – the winners [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.fdiintelligence.com/Rankings/fDi-Global-Free-Zones-of-the-Year-2017-the-winners>

280. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.

281. QS World University Rankings® 2014/15 [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search=](https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014#sorting=rank+region=)

282. 20 Years of Special Economic Zones in Poland. A Guide to SEZs.
[Электронный ресурс] / KPMG, 2014. Режим доступа:
<http://www.kpmg.com/PL/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/A-Guide-toSEZs-in-Poland-2014.pdf>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Основные макроэкономические показатели Польши 2012-2016 гг.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| ВВП (в текущих ценах), млрд. долл. США ¹⁾ | 500,7 | 524,2 | 544,9 | 474,8 | 467,6 ²⁾ |
| ВВП (в пересчете по ППС), млрд. долл. США ¹⁾ | 888,6 | 914,4 | 961,3 | 1007,1 | 1054,1 ²⁾ |
| ВВП на душу населения (в текущих ценах), тыс. долл. США ¹⁾ | 13,0 | 13,8 | 14,3 | 12,5 | 12,3 ²⁾ |
| ВВП на душу населения (в пересчете по ППС), тыс. долл. США ¹⁾ | 23,2 | 23,9 | 25,3 | 26,5 | 27,8 ²⁾ |
| Рост ВВП, % | 101,6 | 101,4 | 103,3 | 103,9 | 102,8 ²⁾ |
| Индекс промышленной продукции, % | 100,5 | 101,8 | 104,1 | 106,0 | 103,2 ²⁾ |
| в т.ч. в обрабатывающих отраслях, % | 101,2 | 102,3 | 104,6 | 105,8 | 104,2 ²⁾ |
| Индекс валовой сельскохозяйственной продукции, % | 99,1 | 103,4 | 105,5 | 96,1 | 106,7 ²⁾ |
| Инвестиции в основной капитал (в текущих ценах, в пересчете по обменному курсу), млрд долл. США | 99,0 | 98,6 | 107,6 | 95,7 | 86,9 ²⁾ |
| Индекс потребительских цен (год/год), % | 103,7 | 100,9 | 100,0 | 99,1 | 99,4 |
| Уровень безработицы (в % к экономически активному населению, на конец года) | 13,4 | 13,4 | 11,5 | 9,7 | 8,3 |
| Дефицит консолидированного бюджета, % ВВП ⁴⁾ | 3,9 | 4,3 | 3,4 | 2,6 | 2,4 |
| Международные резервы, млрд долл. США ⁴⁾ | 108,5 | 106,2 | 100,4 | 94,9 | 114,4 |
| Среднегодовой курс польского злотого к долл. США (злотых за 1 долл.) ³⁾ | 3,2570 | 3,1608 | 3,1551 | 3,7701 | 3,9431 |
| Среднегодовой курс польского злотого к евро (злотых за 1 евро) ³⁾ | 4,1850 | 4,1975 | 4,1852 | 4,1839 | 4,3625 |
| Консолидированный государственный долг, (по критерию места эмиссии), млрд долл. США ⁴⁾ | 271,2 | 292,9 | 235,7 | 224,9 | 230,9 |
| в т.ч. в % ВВП ⁴⁾ | 51,6 | 53,3 | 48,1 | 48,8 | 52,1 |
| Долг органов государственного управления и местного самоуправления, % ВВП ⁴⁾ | 53,7 | 55,7 | 50,2 | 51,1 | 54,3 |
| Учетная ставка Национального банка Польши (на конец года), % ³⁾ | 4,25 | 2,50 | 2,00 | 1,50 | 1,50 |
| Товарооборот, млрд долл. США | 378,1 | 409,4 | 441,1 | 394,6 | 402,1 |
| Экспорт товаров, млрд долл. США | 182,7 | 203,2 | 218,9 | 199,4 | 203,7 |
| Импорт товаров, млрд долл. США | 195,4 | 206,2 | 222,2 | 195,2 | 198,4 |
| Прямые иностранные инвестиции в Польше (международная инвестиционная позиция), млрд долл. США ⁴⁾ | 250,7 | 271,7 | 245,2 | 221,6 | 237,2 ⁵⁾ |
| Прямые инвестиции Польши за рубежом (международная инвестиционная позиция), млрд долл. США ⁴⁾ | 72,1 | 70 857 | 65,2 | 63,2 | 62,2 ⁵⁾ |
| Кредитный рейтинг (Standard&Poors, по обязательствам в иностранной валюте) | A- | A- | A- | A- | BBB+ |

¹⁾ Данные МВФ; ²⁾ Предварительные и оценочные данные; ³⁾ Данные Национального банка Польши; ⁴⁾ Данные Министерства финансов Польши; ⁵⁾ Данные на конец III квартала 2016 г.

Приложение Б

Объем и структура внешней торговли Польши в 2011-2016 гг.

Объем внешней торговли Польши товарами в 2011-2016 гг.
(по данным Главного статистического управления РП)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Рост 2016/ 2015 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
| <i>в млн польских злотых</i> | | | | | | | |
| Экспорт | 558 739,0 | 597 096,1 | 638 599,0 | 682 360,0 | 747 248,2 | 798 199,1 | 106,3 |
| Импорт | 623 372,7 | 638 287,7 | 648 194,7 | 692 572,8 | 731 719,6 | 777 539,2 | 104,9 |
| Сальдо | -64633,7 | -41 191,6 | -9 595,7 | -10 212,8 | 15 528,6 | 20 659,9 | х |
| <i>в млн долл. США</i> | | | | | | | |
| Экспорт | 190 247,5 | 182 718,4 | 203 169,8 | 218 891,8 | 199 378,0 | 203 725,2 | 101,7 |
| Импорт | 212 330,9 | 195 437,9 | 206 254,5 | 222 155,2 | 195 249,0 | 198 421,2 | 100,4 |
| Сальдо | -22 083,4 | -12 719,5 | -3 084,7 | -3 263,4 | 4 129,0 | 5 304,0 | х |
| <i>в млн евро</i> | | | | | | | |
| Экспорт | 136 693,9 | 141 942,3 | 152 778,8 | 163 126,2 | 178 710,3 | 183 633,9 | 102,3 |
| Импорт | 152 568,4 | 151 683,8 | 155 091,8 | 165 572,6 | 175 031,7 | 178 873,9 | 100,9 |
| Сальдо | -15 874,5 | -9 741,5 | -2 313,0 | -2 446,4 | 3 678,6 | 4 760,0 | х |

Главные торговые партнеры Польши в 2011-2016 г., млн евро.
(по данным Главного статистического управления РП)

| | Оборот | | Экспорт | | Импорт | | Сальдо млн евро. |
|-------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|
| | млн евро. | % | млн евро | % | млн евро | % | |
| 2011 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 68 921,7 | 24,1 | 35 393,6 | 26,1 | 33 528,1 | 22,3 | 1 865,5 |
| 2. Россия | 24 519,0 | 8,6 | 6 138,6 | 4,5 | 18 380,4 | 12,2 | -12 241,8 |
| 3. Италия | 15 201,5 | 5,3 | 7 272,1 | 5,4 | 7 929,4 | 5,3 | -657,3 |
| 4. Франция | 14 635,8 | 5,1 | 8 325,4 | 6,1 | 6 310,4 | 4,2 | 2 015,0 |
| 5. Китай | 14 593,4 | 5,1 | 1 347,9 | 1,0 | 13 245,5 | 8,8 | -11 897,6 |
| 6. Чехия | 14 007,1 | 4,9 | 8 416,0 | 6,2 | 5 591,1 | 3,7 | 2 824,9 |
| 7. Великобритания | 12 658,5 | 4,4 | 8 717,8 | 6,4 | 3 940,7 | 2,6 | 4 777,1 |
| 8. Нидерланды | 11 529,0 | 4,0 | 5 923,2 | 4,4 | 5 605,8 | 3,7 | 317,4 |
| Всего | 289 262,3 | 100,0 | 136 693,9 | 100,0 | 152 568,4 | 100,0 | -15 874,5 |
| 2012 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 67 707,8 | 23,06 | 35 650,3 | 25,12 | 32 057,5 | 21,13 | 3 592,8 |
| 2. Россия | 29 310,0 | 9,98 | 7 684,6 | 5,41 | 21 625,4 | 14,26 | -13 940,7 |
| 3. Китай | 14 963,0 | 5,10 | 1 359,1 | 0,96 | 13 603,9 | 8,97 | -12 244,8 |
| 4. Италия | 14 687,6 | 5,00 | 6 901,8 | 4,86 | 7 785,8 | 5,13 | -884,0 |
| 5. Чехия | 14 452,7 | 4,92 | 8 910,2 | 6,28 | 5 542,5 | 3,65 | 3 367,6 |
| 6. Франция | 14 284,8 | 4,86 | 8 274,6 | 5,83 | 6 010,2 | 3,96 | 2 264,4 |
| 7. Великобритания | 13 235,7 | 4,51 | 9 552,4 | 6,73 | 3 683,3 | 2,43 | 5 869,1 |
| 8. Нидерланды | 12 174,1 | 4,15 | 6 340,7 | 4,47 | 5 833,4 | 3,85 | 507,3 |
| Всего | 293 626,1 | 100,0 | 141 942,3 | 100,0 | 151 683,8 | 100,0 | -9 741,5 |

| 2013 г. | | | | | | | |
|-------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| 1. Германия | 71 519,8 | 23,2 | 38 189,4 | 25,0 | 33 330,4 | 21,5 | 4 859,0 |
| 2. Россия | 27 196,9 | 8,8 | 8 144,0 | 5,3 | 19 052,9 | 12,3 | -10 908,9 |
| 3. Китай | 16 217,8 | 5,3 | 1 594,5 | 1,0 | 14 623,3 | 9,4 | -13 028,8 |
| 4. Чехия | 15 351,6 | 5,0 | 9 596,3 | 6,2 | 5 755,3 | 3,7 | 3 841,0 |
| 5. Италия | 15 047,7 | 4,9 | 6 691,3 | 4,3 | 8 356,4 | 5,2 | -1 665,1 |
| 6. Франция | 14 693,4 | 4,8 | 8 702,8 | 5,6 | 5 990,6 | 3,8 | 2 712,2 |
| 7. Великобритания | 14 188,0 | 4,6 | 10 078,9 | 6,5 | 4 109,1 | 2,6 | 5 969,8 |
| 8. Нидерланды | 12 230,5 | 4,0 | 6 150,5 | 4,0 | 6 080,0 | 3,9 | 70,5 |
| Всего | 307 870,6 | 100,0 | 152 778,8 | 100,0 | 155 091,8 | 100,0 | -2 313,0 |
| 2014 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 78 944,7 | 24,0 | 42 594,5 | 26,1 | 36 350,2 | 22,0 | 6 244,3 |
| 2. Россия | 24 393,4 | 7,4 | 7 004,6 | 4,3 | 17 388,8 | 10,5 | -10 384,2 |
| 3. Китай | 19 085,7 | 5,8 | 1 684,1 | 1,0 | 17 401,6 | 10,5 | -15 717,6 |
| 4. Италия | 16 297,0 | 5,0 | 7 357,7 | 4,5 | 8 939,3 | 5,4 | -1 581,6 |
| 5. Чехия | 16 247,7 | 4,9 | 10 304,3 | 6,3 | 5 943,4 | 3,6 | 4 360,9 |
| 6. Франция | 15 390,4 | 4,7 | 9 180,5 | 5,6 | 6 209,9 | 3,7 | 2 970,5 |
| 7. Великобритания | 14 634,1 | 4,5 | 10 378,0 | 6,4 | 4 256,1 | 2,6 | 6 121,9 |
| 8. Нидерланды | 13 055,7 | 4,0 | 6 800,1 | 4,2 | 6 255,6 | 3,8 | 544,5 |
| Всего | 328 698,8 | 100,0 | 163 126,2 | 100,0 | 165 572,6 | 100,0 | -2 446,4 |
| 2015 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 88 499,4 | 25,0 | 48 495,5 | 27,1 | 40 003,9 | 22,9 | 8 491,6 |
| 2. Китай | 22 151,4 | 6,2 | 1 820,2 | 1,0 | 20 331,2 | 11,6 | -18 511,0 |
| 3. Россия | 18 032,8 | 5,1 | 5 136,3 | 2,9 | 12 896,5 | 7,4 | -7 760,2 |
| 4. Италия | 17 824,6 | 5,0 | 8 518,0 | 4,8 | 9 306,6 | 5,3 | -788,6 |
| 5. Чехия | 17 801,0 | 5,0 | 11 805,2 | 6,6 | 5 995,8 | 3,4 | 5 809,4 |
| 6. Великобритания | 16 807,6 | 4,8 | 12 091,5 | 6,8 | 4 716,1 | 2,7 | 7 375,4 |
| 7. Франция | 16 489,0 | 4,7 | 9 926,0 | 5,6 | 6 563,0 | 3,8 | 3 363,0 |
| 8. Нидерланды | 14 616,1 | 4,1 | 7 899,5 | 4,4 | 6 716,6 | 3,8 | 1 182,9 |
| Всего | 353 742,0 | 100,0 | 178 710,3 | 100,0 | 175 031,7 | 100,0 | 3 678,6 |
| 2016 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 91 972,1 | 25,4 | 50 194,7 | 27,3 | 41 777,4 | 23,4 | 8 417,3 |
| 2. Китай | 23 333,4 | 6,4 | 1 726,8 | 0,9 | 21 606,6 | 12,1 | -19 879,9 |
| 3. Чехия | 18 538,4 | 5,1 | 12 057,9 | 6,6 | 6 480,5 | 3,6 | 5 577,3 |
| 4. Италия | 18 345,4 | 5,0 | 8 842,4 | 4,8 | 9 503,0 | 5,3 | -660,6 |
| 5. Франция | 17 108,0 | 4,7 | 10 092,7 | 5,5 | 7 015,3 | 3,2 | 3 077,4 |
| 6. Великобритания | 16 775,7 | 4,6 | 12 109,8 | 6,6 | 4 665,9 | 2,6 | 7 443,9 |
| 7. Россия | 15 652,4 | 4,3 | 5 220,0 | 2,8 | 10 432,4 | 5,8 | -5 212,4 |
| 8. Нидерланды | 15 087,9 | 4,2 | 8 216,9 | 4,5 | 6 871,0 | 3,8 | 1 346,0 |
| Всего | 362 507,8 | 100,0 | 183 633,9 | 100,0 | 178 873,9 | 100,0 | 4 760,0 |

Главные торговые партнеры Польши в 2011-2016 г., млн долл.
(по данным Главного статистического управления РП)

| | Оборот | | Экспорт | | Импорт | | Сальдо млн долл. |
|-------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|
| | млн долл. | % | млн долл. | % | млн долл. | % | |
| 2011 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 96 040 | 24,1 | 49 312 | 26,1 | 46 727 | 22,3 | 2 585 |
| 2. Россия | 34 070 | 8,6 | 8 539 | 4,5 | 25 531 | 12,2 | - 16 992 |
| 3. Италия | 21 183 | 5,3 | 10 126 | 5,3 | 11 057 | 5,3 | - 931 |
| 4. Франция | 20 370 | 5,1 | 11 583 | 6,1 | 8 787 | 4,2 | - 2 796 |
| 5. Китай | 20 247 | 5,1 | 1 861 | 1,0 | 18 386 | 8,8 | -16 526 |
| 6. Чехия | 19 516 | 4,9 | 11 722 | 6,2 | 7 794 | 3,7 | 3 928 |
| 7. Великобритания | 17 631 | 4,4 | 12 144 | 6,4 | 5 486 | 2,6 | 6 658 |
| 8. Нидерланды | 16 063 | 4,0 | 8 248 | 4,4 | 7 815 | 3,7 | 433 |
| Всего | 398 346 | 100,0 | 188 948 | 100,0 | 209 398 | 100,0 | - 20 450 |
| 2012 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 87 161,4 | 23,1 | 45 884,7 | 25,1 | 41 276,7 | 21,1 | +4 608,0 |
| 2. Россия | 37 858,6 | 10,0 | 9 898,3 | 5,4 | 27 960,3 | 14,3 | -18 062,0 |
| 3. Китай | ... | 5,1 | ... | | 17 513,4 | 9,0 | ... |
| 4. Италия | 18 924,3 | 5,0 | 8 894,9 | 4,9 | 10 029,4 | 5,1 | -1 134,5 |
| 5. Чехия | 18 613,1 | 4,9 | 11 473,2 | 6,3 | 7 139,9 | 3,7 | +7 139,9 |
| 6. Франция | 18 397,1 | 4,9 | 10 660,1 | 5,8 | 7 737,0 | 4,0 | +2 923,1 |
| 7. Великобритания | 17 034,3 | 4,5 | 12 291,4 | 6,7 | 4 742,9 | 2,4 | +7 548,5 |
| 8. Нидерланды | 15 661,8 | 4,2 | 8 151,8 | 4,5 | 7 510,0 | 3,8 | +641,8 |
| Всего | 378 156,3 | 100,0 | 182 718,4 | 100,0 | 195 437,9 | 100,0 | -12 719,5 |
| 2013 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 97015,8 | 23,4 | 51755,9 | 25,1 | 45259,9 | 21,7 | +6496,0 |
| 2. Россия | 27 196,9 | 8,8 | 8 144,0 | 5,3 | 19 052,9 | 12,3 | -10 908,9 |
| 3. Китай | ... | 4,7 | ... | | 19446,9 | 9,3 | ... |
| 4. Италия | 20029,8 | 4,8 | 8903,4 | 4,3 | 11126,4 | 5,3 | -2223,0 |
| 5. Чехия | 20428,7 | 4,9 | 12769,3 | 6,2 | 7659,4 | 3,7 | +5109,9 |
| 6. Франция | 19553,6 | 4,8 | 11581,3 | 5,6 | 7972,3 | 3,8 | +3609,0 |
| 7. Великобритания | 18885,8 | 4,6 | 13416,8 | 6,8 | 5469,0 | 2,6 | +7947,8 |
| 8. Нидерланды | 16283,1 | 3,9 | 8186,6 | 4,0 | 8096,5 | 3,9 | +90,1 |
| Всего | 414918,4 | 100,0 | 206138,0 | 100,0 | 208780,4 | 100,0 | -2642,4 |

| | Оборот | | Экспорт | | Импорт | | Сальдо млн долл. |
|-------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|---------------------|
| | млн долл. | % | млн долл. | % | млн долл. | % | |
| 2014 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 105 922,9 | 24,0 | 57 165,8 | 26,1 | 48 757,1 | 22,0 | 8 408,7 |
| 2. Россия | 32 822,6 | 7,4 | 9 408,4 | 4,3 | 23 414,2 | 10,5 | 14 005,8 |
| 3. Китай | 25 544,1 | 5,8 | 2 254,6 | 1,0 | 23 289,5 | 10,5 | -21 034,9 |
| 4. Италия | 21 881,6 | 5,0 | 9 880,6 | 4,5 | 12 001,0 | 5,4 | -2 120,4 |
| 5. Чехия | 21 777,0 | 4,9 | 13 813,9 | 6,3 | 7 963,1 | 3,6 | 5 850,8 |
| 6. Франция | 20 659,2 | 4,7 | 12 317,7 | 5,6 | 8 341,5 | 3,7 | 3 976,2 |
| 7. Великобритания | 19 630,1 | 4,5 | 13 919,9 | 6,4 | 5 710,2 | 2,6 | 8 209,7 |
| 8. Нидерланды | 17 502,4 | 4,0 | 9 113,7 | 4,2 | 8 388,7 | 3,8 | 725 |
| Всего | 441 047,0 | 100,0 | 218 891,8 | 100,0 | 222 155,2 | 100,0 | -3 263,4 |
| 2015 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 98 868,4 | 25,0 | 54 186,9 | 27,1 | 44 681,5 | 22,9 | 9 505,4 |
| 2. Китай | 24 686,0 | 6,2 | 2 030,7 | 1,0 | 22 655,3 | 11,6 | -20 624,6 |
| 3. Россия | 20 092,4 | 5,1 | 14 385,4 | 2,9 | 5 707,0 | 7,4 | - 8 678,4 |
| 4. Италия | 19 906,7 | 5,0 | 9 512,9 | 4,8 | 10 393,8 | 5,3 | - 880,9 |
| 5. Чехия | 19 887,9 | 5,0 | 13 193,3 | 6,6 | 6 694,6 | 3,4 | 6 498,7 |
| 6. Великобритания | 18 777,4 | 4,8 | 13 508,0 | 6,8 | 5 269,4 | 2,7 | 8 238,6 |
| 7. Франция | 18 426,6 | 4,7 | 11 094,7 | 5,6 | 7 331,9 | 3,8 | 3 762,8 |
| 8. Нидерланды | 16 311,3 | 4,1 | 8 820,4 | 4,4 | 7 490,9 | 3,8 | 1 329,5 |
| Всего | 394 627,0 | 100,0 | 199 378,0 | 100,0 | 195 249,0 | 100,0 | 4 129,0 |
| 2016 г. | | | | | | | |
| 1. Германия | 102 078,5 | 25,4 | 55 696,2 | 27,3 | 46 382,3 | 23,4 | 9 313,9 |
| 2. Китай | 25 855,6 | 6,4 | 1 910,5 | 0,9 | 23 945,1 | 12,1 | -22 034,6 |
| 3. Чехия | 20 572,9 | 5,1 | 13 379,7 | 6,6 | 7 193,2 | 3,6 | 6 186,5 |
| 4. Италия | 20 377,6 | 5,0 | 9 819,0 | 4,8 | 10 558,6 | 5,3 | -739,6 |
| 5. Франция | 18 989,9 | 4,7 | 11 204,0 | 5,5 | 7 785,9 | 3,2 | 3 418,1 |
| 6. Великобритания | 18 619,7 | 4,6 | 13 440,8 | 6,6 | 5 178,9 | 2,6 | 8 261,9 |
| 7. Россия | 17 347,1 | 4,3 | 5 787,2 | 2,8 | 11 559,9 | 5,8 | -5 772,7 |
| 8. Нидерланды | 16 731,7 | 4,2 | 9 109,9 | 4,5 | 7 621,8 | 3,8 | 1 488,1 |
| Всего | 402 146,4 | 100,0 | 203 725,2 | 100,0 | 198 421,2 | 100,0 | 5 304,0 |

Источник: Главное статистическое управление Польши

Приложение В

**Объем и структура иностранных инвестиций в Польше,
2012 -2016 гг.**

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в Польше
(на конец года, по данным Национального банка Польши)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| ПИИ в Польше (международная инвестиционная позиция), в млн долл. США | 250 796 | 275 361 | 252 401 | 222 979 | 224 497 |
| Обязательства Польши по ПИИ, в млн долл. США | 233 355 | 220 963 | 208 636 | 182 528 | ... |
| ПИИ в Польше (международная инвестиционная позиция), в млн евро | 190 150 | 199 988 | 207 686 | 204 121 | 212 080 |
| Обязательства Польши по ПИИ, в млн евро | 176 924 | 160 480 | 171 674 | 167 091 | ... |
| ПИИ в Польше (международная инвестиционная позиция), в польских злотых | 777 369 | 829 385 | 885 218 | 869 862 | 938 240 |
| Обязательства Польши по ПИИ, в польских злотых | 723 306 | 665 541 | 731 727 | 712 058 | ... |

Прямые польские инвестиции (ПИИ) за рубежом
(на конец года, по данным Национального банка Польши)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Польские ПИИ за рубежом (международная инвестиционная позиция), в млн долл. США | 72 088 | 71 659 | 65 922 | 61 391 | 63 384 |
| Активы Польши по ПИИ, в млн долл. США | 57 144 | 28 433 | 27 155 | 23 988 | ... |
| Польские ПИИ за рубежом (международная инвестиционная позиция), в млн евро | 54 656 | 52 044 | 54 244 | 56 199 | 59 878 |
| Активы Польши по ПИИ, в млн евро | 43 325 | 20 650 | 22 344 | 21 960 | ... |
| Польские ПИИ за рубежом (международная инвестиционная позиция), в польских злотых | 223 445 | 215 839 | 231 201 | 239 491 | 264 901 |
| Активы Польши по ПИИ, в польских злотых | 177 122 | 85 639 | 95 238 | 93 581 | ... |

Приложение Г

Инфографическая информация современного развития SEZ в
Польше

Рис. 1. СЭЗы Польши по площади, га

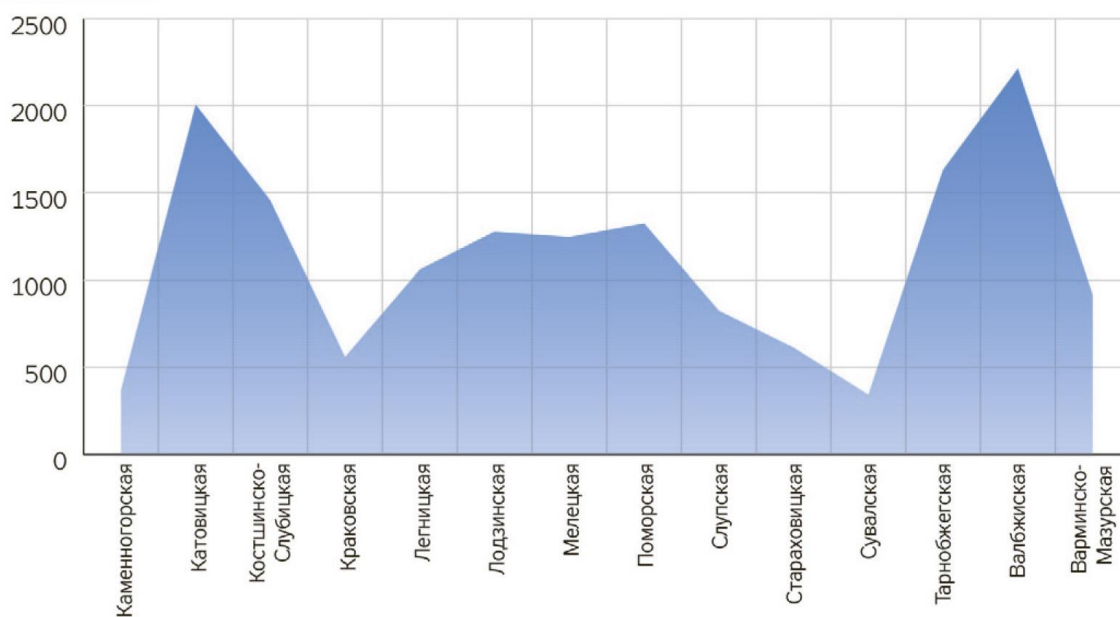


Рис. 2. Количество городов/гмин, которые охватывают СЭЗами Польши, ед.

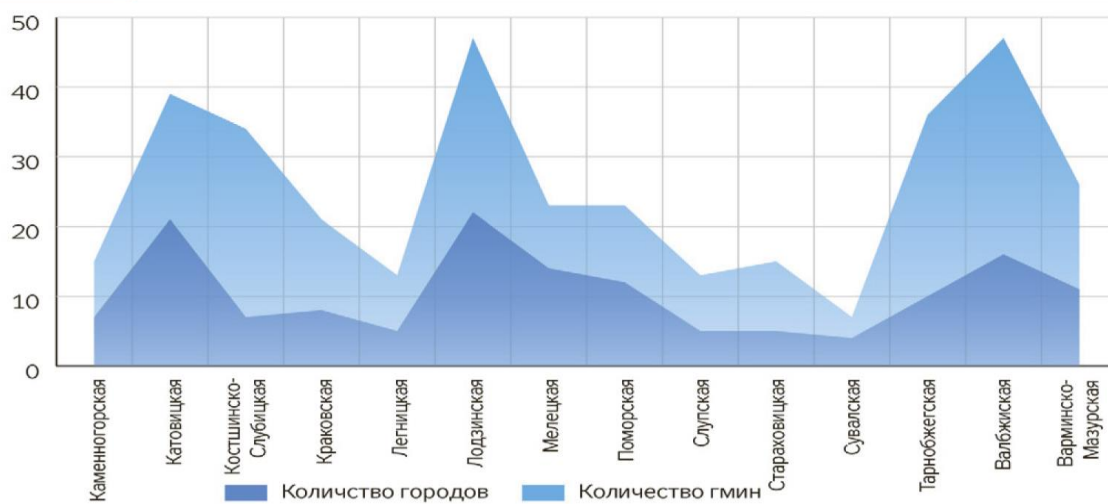


Рис. 3.

СЭЗы по размеру привлеченных инвестиций, млн евро

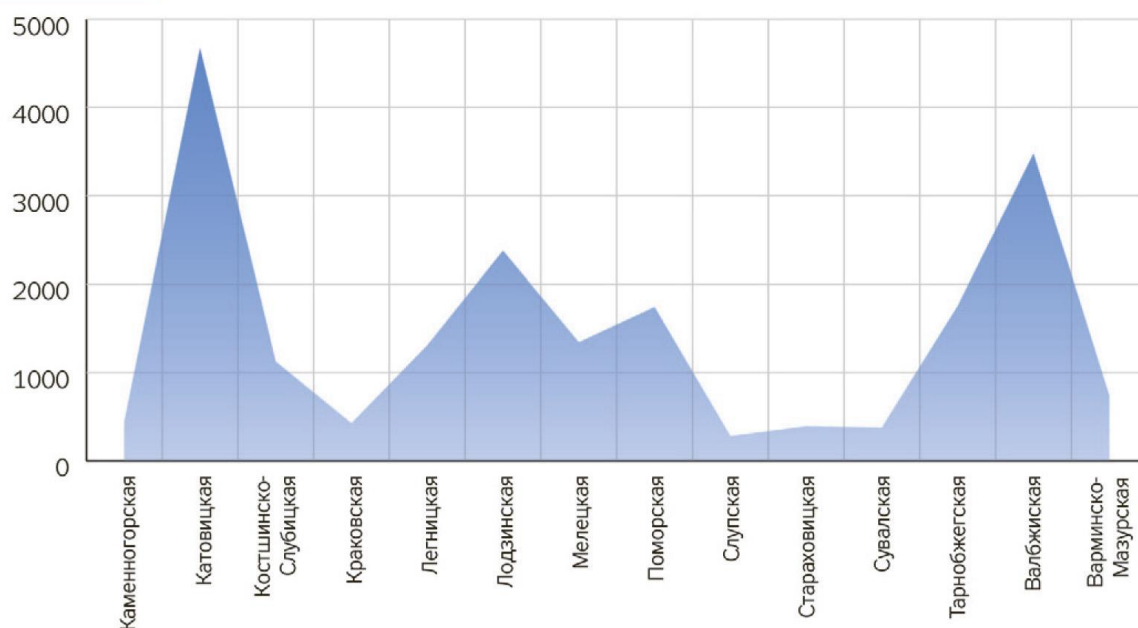
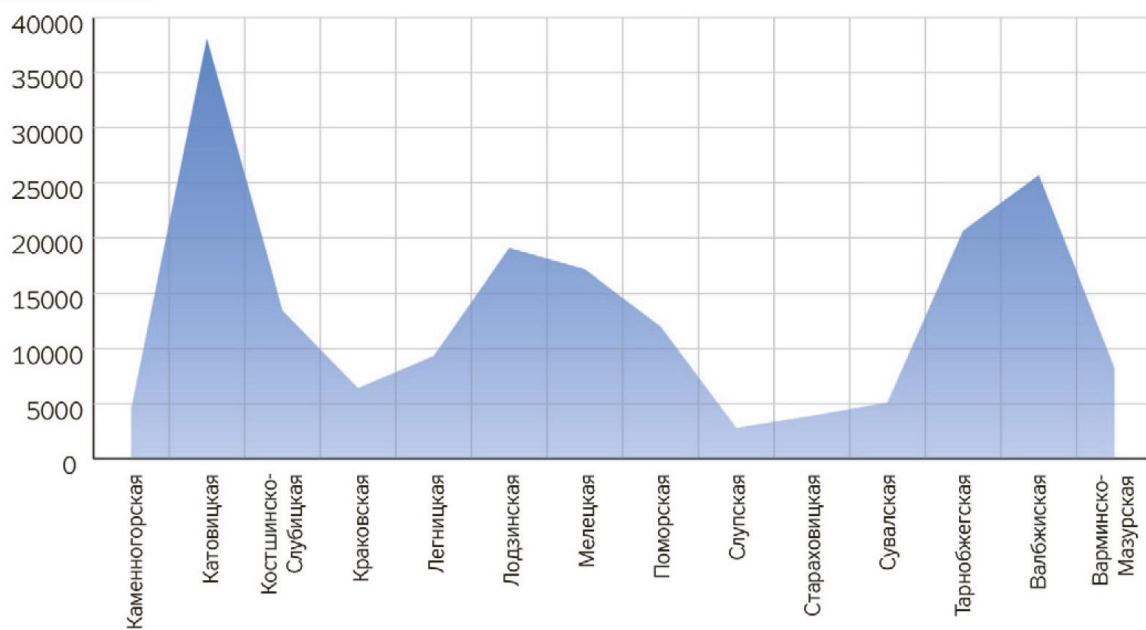


Рис. 4.

Польские СЭЗы по количеству созданных рабочих мест, ед.



Приложение Д

Показатели экспортной квоты стран мира

