

УДК 33.338.23

**Д.Ч. ШУЛЕЙКО,**

аспирант (научный руководитель – Совик Л.Е.),  
начальник отдела инвестиций и внешнеэкономической деятельности  
ГУ «Администрация свободной экономической зоны «Гродноинвест»  
Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь

**О ТРАНСФОРМАЦИИ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ  
СВОБОДНЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ЗОНАМИ**

*В работе проведен анализ эффективности деятельности свободных экономических зон Республики Беларусь. Структурированы наиболее значимые проблемы СЭЗ для конвертации их в возможности развития. Определены особенности трансформации СЭЗ в кластерные образования. Обоснована модель развития кооперации при трансформации СЭЗ в кластеры, выявлены источники преимуществ и выгод для участников.*

**Ключевые слова:** инвестиции, инновации, свободная экономическая зона, кластер.

**Введение.** Республика Беларусь вошла в индустриально-инновационную фазу развития экономики. На этом этапе разработка и внедрение в производство новых технологий и наукоемкой продукции, создание благоприятного экономического климата для модернизации национальной экономики на основе всестороннего стимулирования инновационной активности организаций являются основными факторами достижения и сохранения конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках.

Большие ожидания по улучшению инвестиционного климата и развитию инноваций были связаны со свободными экономическими зонами (далее - СЭЗ). Однако в последние три года эти ожидания остались неоправданными. Причиной стала низкая кооперационная способность и отсутствие четкой отраслевой или кластерной специализации субъектов хозяйствования как внутри СЭЗ, так и за ее пределами. Актуальность предпринятого нами исследования обусловлена необходимостью выработки концепции преобразований СЭЗ в целях повышения их инвестиционного и инновационного потенциала, а также эффективности деятельности. Эта концепция, как мы считаем, позволит провести трансформацию СЭЗ в кластеры посредством преобразования и развития созданных к настоящему времени механизмов управления и координации деятельности субъектов хозяйствования. Целью такой трансформации должно стать достижение мультипликативного эффекта за счет включения националь-

ных субъектов в международные производственные цепочки создания стоимости, повышения степени переработки сырья, импортозамещения, роста локализации сборочных производств и, в конечном счете, повышения неценовой конкурентоспособности отечественных товаров и услуг.

**Результаты и их обсуждение.** В качестве отправного момента построения концепции трансформации СЭЗ мы выбрали структурирование наиболее значимых проблем для преобразования их в возможности преобразований. Такими проблемами стали, как показано ниже, снижение инновационной активности, сокращение объемов прямых иностранных инвестиций, рост доли убыточных резидентов и скатывание к общему отрицательному финансовому результату деятельности.

1. Снижение инновационной активности. Приведенные в таблице 1 данные свидетельствуют, что в течение 2013-2015 годов в 4 из 6 СЭЗ доля инновационной продукции, в общем объеме отгруженной, постоянно снижалась и опустилась ниже уровня, среднего по республике (13.1% в 2015 г.).

Исключением стали СЭЗ «Минск» и СЭЗ «Витебск». Согласно таблице 1, за три года нарастить долю инновационной продукции (темп роста составил 126,6% и 113% соответственно) удалось лишь резидентам означенных свободных экономических зон. Только этим СЭЗ удалось превысить отметку в 10% доли инновационной продукции. В СЭЗ «Гродноинвест» показатель составил 8%, в

«Могилеве» – 5,2%, а в «Бресте» и «Гомель-Ратоне» доля инновационной продукции не превысила и 5% (0,7% и 4,0%), сократившись за три года на 70,8% и 55,6% соответственно. Если в 2013 году доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной всеми действующими резидентами СЭЗ была равна 12,42%, то, по итогам 2015 года, она упала до 9,66%. Если не учитывать показатели СЭЗ «Минск» и «Витебск», а принять во внимание только результаты деятельности СЭЗ «Брест», «Гомель-Ратон», «Могилев» и «Гродноинвест», то динамика доли инновационной продукции еще хуже – с 10,28% в 2013 году до 4,47% в 2015 году.

Снижение инновационной активности СЭЗ, как мы считаем, стало следствием, во-первых, отсутствия стратегии инноваций у предприятий-резидентов, а, во-вторых, недостаточного внимания администраций СЭЗ к оценке инновационного потенциала вновь регистрируемых резидентов.

2. Сокращение объемов прямых иностранных инвестиций (далее - ПИИ) в основной капитал (таблица 2). В 2015 году объем прямых иностранных инвестиций, привлеченных всеми предприятиями-резидентами

СЭЗ, сократился на четверть в сравнении с 2013 годом.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что в 2015 году лишь в СЭЗ «Гомель-Ратон» и «Могилев» увеличили объем прямых иностранных инвестиций в сравнении с 2014 годом. Только благодаря резидентам СЭЗ «Гомель-Ратон» в 2015 году отмечен рост ПИИ в целом по республике по сравнению с 2014 годом. В СЭЗ «Брест», «Минск» и «Витебск» падение ПИИ за три года достигло катастрофической отметки в 97% и более.

3. Рост доли убыточных предприятий в СЭЗ (таблица 3). За анализируемый период в 4 из 6 СЭЗ республики произошел двукратный рост числа убыточных компаний от всех зарегистрированных.

За три года лишь в свободных экономических зонах «Брест» и «Гомель-Ратон» рост числа убыточных предприятий был ниже 200%. Доля компаний с итоговым убытком за 2015 год в СЭЗ «Брест» достигла отметки в 50 % (49,4%). За черту в 40% перешагнули СЭЗ «Минск» и «Могилев», а общее число убыточных компаний-резидентов СЭЗ страны составило 40,4% от всех зарегистрированных.

Таблица 1 – Доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной СЭЗ в 2013–2015 г.г., %.

Название СЭЗ	2013	2014	2015	2015 к 2013, %
Брест	2,4	1,0	0,7	29,2
Гомель-Ратон	9,0	4,6	4,0	44,4
Минск	17,3	20,7	21,9	126,6
Витебск	16,1	13,2	18,2	113
Могилев	14,2	9,8	5,2	36,6
Гродноинвест	15,5	9,6	8,0	51,6

Примечание – собственная разработка.

Таблица 2 – Объем прямых иностранных инвестиций в основной капитал резидентов СЭЗ в 2013–2015 г.г., млрд руб.

	2013	2014	2015	2015 к 2013, %
Всего	12 890,5	8 888,8	9 598,1	74,5
Брест	1 247,5	34,3	47,1	3,8
Гомель-Ратон	5 468,3	4 577,4	7 447,8	136,2
Минск	2 680,1	626,6	55,9	2,1
Витебск	499,7	184,6	16,1	3,2
Могилев	1 447,5	3 306,4	1 700,1	117,5
Гродноинвест	1 547,4	159,5	331,1	21,4

Примечание – собственная разработка.

Таблица 3 – Доля убыточных резидентов СЭЗ в 2013–2015 г., %.

	2013	2014	2015	2015 к 2013, %
Всего	19,7	36,9	40,4	205
Брест	29,5	45,3	49,4	167,5
Гомель–Ратон	19,7	39,7	35,5	180,2
Минск	18,4	43,1	41,7	226,6
Витебск	12,5	34,1	32,5	260
Могилев	20,0	29,5	40,0	200
Гродноинвест	16,3	21,5	38,6	236,8

Примечание – собственная разработка

Таблица 4 – Чистая прибыль (убыток) резидентов СЭЗ, млрд руб.

	2013	2014	2015
Всего	3 018,3	118,2	-2 510,7
Брест	181,2	-68,4	-124,1
Гомель–Ратон	390,1	-343,4	-1 161,6
Минск	685,3	164,8	-519,3
Витебск	147,3	-125,1	-34,1
Могилев	821,7	-271,2	-640,7
Гродноинвест	792,7	761,5	-30,9

Примечание – собственная разработка

4. Отрицательный финансовый результат деятельности резидентов СЭЗ (таблица 4). Еще в 2013 году суммарной прибылью могли похвастаться резиденты всех свободных экономических зон Беларуси. В 2014 году суммарно без убытков окончили год лишь СЭЗ «Минск» и «Гродноинвест». По итогам 2015 года СЭЗ получили суммарный убыток в размере 2,5 триллиона неденоминированных белорусских рублей.

Неиспользованные возможности, связанные с показанными выше проблемами СЭЗ, кроются, как мы считаем, во включении кластерных механизмов, которые могли бы сформировать вертикальные и горизонтальные цепочки добавленной стоимости. Свободные экономические зоны в Беларуси не имеют четко выраженной специализации, необходимой для взаимодействия субъектов в цепочке добавленной стоимости. Это наше заключение подтверждается следующими данными:

в СЭЗ «Брест» в общем объеме преобладают не взаимодействующие между собой производства пищевых продуктов, текстиля и химической продукции;

в «Гомель–Ратон» собраны, например, металлургическое производство (17.9%), производство резиновых и пластмассовых изделий (13.4%);

в СЭЗ «Минск» преобладающими являются металлургическое производство и производство готовых металлических изделий, а также производство электронного и оптического оборудования (соответственно 18.5% и 16.5%);

в СЭЗ «Витебск» доля оптического оборудования составляет 25%;

в «ГродноИнвест» наибольший удельный вес имеет металлургическое производство;

в Могилеве – производство резиновых и пластмассовых изделий составляют 14.3% и 18.2% соответственно.

Кластерная концепция, получившая широкое распространение в мировой инновационной политике последних десятилетий, создает новые возможности роста конкурентоспособности бизнеса. Это возможности эффективного взаимодействия между географически близкими акторами, расширения доступа к технологиям, инновациям, специализированным услугам, высококвалифицированным кадрам и т.п. Развитые кластеры стали эффективным инструментом привлечения иностранных инвестиций, интеграции национальных производителей в мировой рынок высокотехнологической продукции [5]. В условиях глобализации кластеры стали консолидирующей силой, направляющей предприятия на достижение максимальной эффективности производства и получение

значимых конкурентных преимуществ, что, в свою очередь, приводит к повышению конкурентоспособности страны. Благодаря кластерному подходу, произошла смена узкоотраслевого видения предприятия и экономики региона на комплексное использование потенциала группы взаимосвязанных предприятий.

Можно определить основные характеристики кластерной политики. Во-первых, при проведении кластерной политики во главу угла ставится развитие конкурентного рынка, поддержание конкуренции как движущей силы повышения конкурентоспособности компаний. При этом государственные инициативы в кластерной политике ориентированы, в первую очередь, на поддержку сильных компаний и создание плодотворной среды, в которой, в свою очередь, более слабые фирмы могли бы повышать свою конкурентоспособность. Во-вторых, кластерная политика уделяет ключевое внимание микроэкономике – анализу местных рынков и компаний.

Микроэкономический подход в кластерной политике позволяет учитывать местные особенности развития и выработать эффективные адресные программы по ускорению развития и повышению конкурентоспособности компаний. В-третьих, проведение кластерной политики базируется на организации взаимодействия между органами государственной власти и местного самоуправления, бизнесом и научно-образовательными учреждениями для координации усилий по повышению инновационности производства и сферы услуг, что способствует взаимному совершенствованию и повышению эффективности в работе.

В-четвертых, реализация кластерной политики направлена на стимулирование развития и повышение инновационного потенциала в первую очередь малого и среднего бизнеса, который развит пока слабо по сравнению с развитыми странами. Именно малые и средние предприятия (МСП) формируют в основной массе кластеры и кластерные инициативы – главные объекты проведения кластерной политики.

В Республике Беларусь предпосылками развития кластерной модели кооперации как на национальном, так и на государственном уровнях, согласно Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров как основной программы по стимулированию кластерного развития в стране на период до 2020 года, являются:

- последовательное реформирование отношений собственности, которое предусматривает создание значительного сектора МСП и благоприятной конкурентной среды;
- инвестиционно-структурная перестройка экономики, направленная на постепенное замещение традиционных отраслей, исчерпавших свой жизненный цикл на существующей технологической базе, отраслями высокотехнологического сектора, использующими технологии 5-го и 6-го технологических укладов;
- четкое разграничение функций государственного регулирования и хозяйственного управления, что предполагает трансформацию сложившейся системы государственного управления отраслями национальной экономики в направлении концентрации за отраслевыми органами государственного управления исключительно функций стратегического развития курируемых сфер деятельности [6].

На региональном уровне в Гродненской области можно выделить три основные предпосылки для формирования кластеров:

**1. Наличие конкурентоспособных предприятий.** Ключевым условием для развития кластера является наличие конкурентоспособных на рынке предприятий в кластере. Концентрация занятости на депрессивных предприятиях может быть предпосылкой для формирования и развития кластера, но не является критерием его наличия.

**2. Наличие в регионе конкурентных преимуществ для развития кластера.** Например, выгодное географическое положение, доступ к сырью, наличие специализированных людских ресурсов, поставщиков комплектующих и связанных услуг, специализированных учебных заведений и образовательных программ, специализированных организаций, проводящих НИОКР, необходимой инфраструктуры и другие факторы.

**3. Географическая концентрация и близость.** Ключевые участники кластеров находятся в географической близости друг к другу и имеют возможности для активного взаимодействия. Географический масштаб может варьироваться от типа и особенностей кластера и охватывать один или несколько регионов.

Однако отсутствие необходимого числа квалифицированных в этой области специалистов среди государственных служащих, особенно в регионах, специализированных образовательных программ в области кла-

стерного развития, а также значительного практического опыта разработки и реализации кластерных инициатив и проектов, являются главными угрозами продвижения инициативы кластерного развития.

Бизнес в большинстве своем не готов к решительным шагам по созданию кластерных объединений. И ключевой, на наш взгляд, причиной этому является не отсутствие желания, а непонимание конкретных целей, задач и, что самое главное, выгод и преимуществ от объединения с другими компаниями, являющимися в большей или меньшей степени конкурентами.

С учетом того, что существенная часть частного экспортоориентированного бизнеса в регионах сконцентрирована в свободных экономических зонах, именно СЭЗ могут стать в Беларуси тем самым драйвером кластерных инициатив. Однако существенную и первостепенную роль в повышении эффективности деятельности СЭЗ путем формирования производственно-инновационных кластеров играет государство. Именно оно должно сформировать миссию, направленную вовне, и цели обеспечения этой миссии, направленные вовнутрь. Миссия и цели, как способ видения и манифестирования государством своей роли в инновационном пространстве, представляет собой динамичное взаимодействие всех смысловых параметров деятельности и перспектив развития [4].

Основываясь на оценках кластеров и инвестиционного потенциала, а также конкурентной позиции существующих и потенциальных/альтернативных СЭЗ государством должны быть предложены стимулы и условия, сопоставимые с европейской и мировой практикой. Налоговые стимулы в будущем должны касаться лишь инвесторов, принадлежащих к стратегическим кластерам зон. Подобный подход реализует модель СЭЗ в Казахстане, применяя стимулы для компаний только в приоритетных секторах.

Следующим уровнем реализации кластерного подхода к повышению эффективности СЭЗ должны стать администрации СЭЗ. Именно они могут выступить инициаторами создания пилотных производственно-инновационных кластеров в своих регионах. В пример можно взять российские кластеры «Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением» (Республика Мордовия) и «Научно-образовательно-производственный кластер «Ульяновск-Авия». В 53,3% случаев специа-

лизированными организациями в российских пилотных инновационных территориальных кластерах выступают региональные институты развития, к которым можно отнести администрации СЭЗ как органами управления ключевыми бизнес-объединениями в каждой из областей республики. Именно администрации СЭЗ должны сформировать концепцию развития конкретного территориального кластера, определить задачи, сформировать программу и выступить в качестве координирующего органа в единой горизонтально-ориентированной структуре взаимосвязи бизнеса, научных институтов и органов власти.

Третьим элементом вертикальной структуры развития кластеров должны выступить резиденты СЭЗ – ведущие промышленные предприятия, обладающие высоким производственным и научным потенциалом с сформированными и налаженными конкретными производственными направлениями. Именно эти предприятия выступают в качестве «якорей» развития территориального кластера. Благодаря данным компаниям в среднесрочной перспективе будет достигнута критическая масса экономической деятельности в рамках стратегических кластеров, что можно рассматривать как сдвиг в сторону универсальной схемы без пространственных ограничений, как формирование органической целостной кластерной системы.

Отдельные инвестиционные соглашения в рамках СЭЗ могут быть использованы для продвижения по этому пути развития, нацеленного на стратегические инвестиции в развитие компетенций в рамках определенных кластеров. Пример этому выступает соглашение между администрацией СЭЗ «Гродноинвест» и крупной международной компанией в сфере деревообработки «Кроноспан» по развитию пилотного проекта «Мебельный кластер в г. Сморгонь», или Соглашением о сотрудничестве между администрацией СЭЗ «Гродноинвест» и Мебельным кластером производителей мебельной и деревообрабатывающей промышленности, подписанное в начале 2017 года с целью изучения опыта функционирования действующей кластерной организации в Польше и проработке совместных проектов в экономической, инвестиционной и торговой сферах.

Данная структура позволит развернуть бизнес и органы управления в сторону глубоких исследований кластерных комплексов, привлечь внимание деловой среды к новому

эффективному способу реформирования бизнеса любых масштабов, формирования четкого представления о функциях кластеров как инструмента повышения конкурентоспособности.

Таким образом, по своему потенциалу и структуре кластерная политика является именно тем комплексом мероприятий, который может способствовать решению главной задачи: повышению конкурентоспособности экономики через развитие конкурентных рынков, повышению инновационности различных отраслей экономики, ускоренному развитию малого и среднего бизнеса, стимулированию инициативы на местах и активизации взаимодействия между государством, бизнесом и научным сообществом [1].

Однако для этого необходима четкая и понятная для бизнеса концепция с указанием механизма работы в рамках кластера с описанием возможных вариантов сотрудничества и потенциальной выгоды. К примеру, первые шаги по формированию такого механизма уже совершила СЭЗ «Гродноинвест».

Главной задачей внедрения кластерной модели здесь является изменение психологии предпринимателей, понимания ими возможности честного, открытого, взаимовыгодного и добровольного сотрудничества ради общей экономической выгоды. Модель включает в себя следующие направления:

1. Развитие малого и среднего бизнеса в регионах за счет формирования отношений аутсорсинга, когда малые и средние предприятия выполняют продукцию, работы и услуги для ключевых участников кластера, и развития смежных производств с большей добавленной стоимостью в производственной цепи кластера. В СЭЗ «Гродноинвест» такая схема взаимодействия применяется в Группе компаний «ЗОВ» и холдинге ОАО «Слониммебель». Экономический эффект данного взаимодействия характеризуется применением резидентами-участниками специального правового режима, а именно льготы по прибыли, полученной по отгрузкам другим резидентам СЭЗ республики. Так для участников Группы компаний «ЗОВ» годовая сумма преференций составит более 800 тыс. долларов США при расчетном уровне рентабельности 20%.

2. Рост экспорта в кластере за счет совместных с субъектами кластера маркетинговых программ по исследованию рынков, позиционированию в сегментах рынка, совместных программ продвижения и сбыта на

внешних рынках. Данное взаимодействие в СЭЗ «Гродноинвест» возможно с использованием потенциала ИООО «Кроноспан», которое обладает глобальной аналитической и маркетинговой информацией. Экономический эффект от поставок ИООО «Кроноспан» продукции другим резидентам СЭЗ оценивается в 450 тыс. долларов США в год.

3. Увеличение занятости, повышение доходности регионального производства за счет образования новых субъектов бизнеса за счет влияния конкуренции на углубление специализации, создания недостающих производств в технологической цепи в рамках импортозамещения и привлечения иностранных инвестиций.

4. Экономическое развитие приграничных территорий за счет обеспечения приграничного сотрудничества кластеров в сфере торговли, сельского хозяйства, туризма, транспорта, инфраструктуры. Данная схема применима в случае сотрудничества в рамках существующего мебельного кластера СЭЗ «Суваики».

**Вывод.** Свободные экономические зоны Республики Беларусь играют важную роль в улучшении инвестиционной ситуации. Свободные экономические зоны государства организованы в целях обеспечения благоприятных условий для ускорения экономического развития республики и ее регионов. Однако в последнее время отмечается существенное снижение эффективности деятельности СЭЗ во многом из-за отсутствия четкой специализации и конкретных направлений развития. Белорусские СЭЗ уступают в конкуренции аналогам не только Европейского союза, но и стран-участниц ЕАЭС.

Новым витком в развитии белорусских зон с преференциальным режимом может стать кластеризация производств, которая содержит гораздо больше преимуществ для инвесторов и может эффективно позиционироваться за рубежом. В таком случае инвесторы получают четкие направления для инвестирования в республике, смогут на наглядном примере наблюдать за развитием других предприятий в рамках кластера и занимать свою специализированную нишу в совместном производстве. В случае активного информационного продвижения выгодных экономических условий, предлагаемых инвесторам в создаваемых белорусских кластерах, они могут стать восточноевропейскими центрами консолидации специализированных производств качественной белорусской про-

дукции, которая займет свою нишу на рынках Евросоюза, Таможенного союза, стран Азии и Востока, и осуществлять мощные толчки развития производственной базы Беларуси.

### Литература

1. Борздова, Т. В. Кластерная модель инновационного развития экономики Республики Беларусь / Т.В. Борздова // International business in the world economic system: International Collection of the Scintific Works. Tbilisi: Publishing House UNIVERSAL, 2013.
2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь : официальный сайт [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа : <http://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа : 15.11.2016.
3. О свободных экономических зонах : Закон Республики Беларусь, 07.12.1998 г., №213-З // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
4. Совик, Л.Е. Теоретические вопросы разработки концепции управления национальным инновационным пространством / Л.Е. Совик // Экономика и банки. – 2015. – № 1. – С. 65-71.
5. Kutsenko, E. Pilot Innovative Territorial Clusters in Russia: A Sustainable Development Model / E. Kutsenko // Foresight-Russia. – 2015. – № 1. – С. 32-55.
6. Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь: Республики Беларусь и мероприятий по ее реализации, 16 января 2014 г. № 27// Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «Юр-Спектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2011. – Дата доступа: 13.02.2017.

## SHULEIKO D.Ch.

### ABOUT TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MECHANISMS FREE ECONOMIC ZONES

**Summary.** *The efficiency of the activity of free economic zones of the Republic of Belarus is analyzed in this article. Structuring of the most significant problems has been done for converting them into perspectives of development. The possibilities of transformation of free economic zones into cluster formations are defined. A cluster model of cooperation development during the transformation of free economic zones into clusters was formed. Sources of advantages and benefits for participants are revealed.*

**Key words:** *investment, innovations, free economic zone, cluster.*

*Статья поступила 12 апреля 2017г.*