

Казахстанско-Британский технический университет

УДК 338.2:330.341.1

На правах рукописи

**АЛГИЕВ САКЕН КАЛЫБЕКОВИЧ**

**Разработка модели управления специальными экономическими  
зонами в Казахстане**

6D050700 - Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени  
доктора философии (PhD)

Научный консультант  
Ассоциированный профессор, PhD,  
Л.Н.Салыкова

Зарубежный научный консультант  
Ass. Professor University Campus Suffolk  
PhD Dababrata Chowdhury

Республика Казахстан  
Астана, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ</b> .....	3
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ</b> .....	5
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	6
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ГОСУДАРСТВА</b> .....	10
1.1 Научно-теоретические концепции и подходы к управлению специальными экономическими зонами.....	10
1.2 Мировая практика применения эффективных моделей управления и функционирования СЭЗ.....	17
1.3 Методические подходы формирования эффективного функционирования СЭЗ.....	27
1.4 Методологические подходы к определению эффективности управления СЭЗ.....	34
<b>2 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ СЭЗ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН</b> .....	45
2.1 Этапы эволюций управленческих моделей СЭЗ в Казахстане.....	45
2.2 Количественная и качественная оценки результативности развития СЭЗ в Республике Казахстан.....	53
2.3 Современное состояние системы управления СЭЗ в Республике Казахстан.....	69
<b>3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ СЭЗ В КАЗАХСТАНЕ</b> .....	80
3.1 Основные направления совершенствования управления СЭЗ в Казахстане.....	80
3.2 Макроэкономические проблемы совершенствование процессов управления СЭЗ.....	89
3.3 Микроэкономические аспекты совершенствования процессов управления СЭЗ.....	112
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	129
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	133
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А</b> .....	139
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б</b> .....	140
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ В</b> .....	144
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Г</b> .....	145
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Д</b> .....	146

## НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Постановление Верховного Совета Республики Казахстан. О создании Восточно-Казахстанской свободной экономической зоны: утв. 11 января 1992 года, №1113-ХП.

Закон Республики Казахстан. О специальных экономических зонах в Республике Казахстан: принят 26 января 1996, №2823.

Постановление Верховного Совета Республики Казахстан. О создании Алакульской, Жаркентской свободных экономических зон в Талды-Курганской области и создании в г. Талды-Кургане на базе предприятия «Талды-Курганвнештранс» свободной экономической субзоны»: утв. 26 января 1996 года, №1114-ХП.

Указ Президента Республики Казахстан. Положение о Жайрем-Атасуйской специальной экономической зоне: утв. 14 ноября 1996 года, №3219.

Указ Президента Республики Казахстан. Положение о Лисаковской специальной экономической зоне: утв. 23 августа 1996 года, №3094.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании Кызылординской специальной экономической зоны: утв. 8 октября 1996 года, №3123.

Указ Президента Республики Казахстан. Положение о Акмолинской специальной экономической зоне: утв. 9 октября 1996 года, №3127.

Указ Президента Республики Казахстан. О свободной торговой зоне «Атакент»: утв. 18 апреля 1994 года, №1663.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Оңтүстік»: утв. 29 июня 2001 года, №645.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Морпорт Актау»: утв. 26 апреля 2002 года, №853.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны Парка информационных технологий: утв. 18 августа 2003 года, №11668.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Астана – новый город: утв. 18 августа 2003, №1166.

Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении планов по созданию и развитию пилотных кластеров в приоритетных секторах экономики: утв. 25 июня 2005 года, №633.

Закон Республики Казахстан. О специальных экономических зонах в Республике Казахстан: принят 6 июля 2007, №274-III ЗРК.

Закон Республики Казахстан. О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам деятельности специальных экономических зон: принят 6 июля 2007 года, №275.

Постановление Правительства Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны – Национальный индустриальный нефтехимический технопарк: утв. 2 апреля 2008, №314.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Бурабай»: утв. 15 января 2008, №512.

Постановление Правительства Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны Парка информационных технологий: утв. 1 ноября 2011 года, №1252.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Сарыарка»: утв. 24 ноября 2011 года, №181.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Хоргос – Восточные ворота»: утв. 29 ноября 2011 года, №187.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Павлодар»: утв. 29 ноября 2011 года, №186.

Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Химический парк Тараз»: утв. 13 ноября 2012 года, №426.

Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан–2050» Новый политический курс состоявшегося государства» Астана, декабрь 2012 г.

Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана «Казахстанский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее», 17.01.2014 год.

Закон Республики Казахстан. О преобразовании СЭЗ «ПИТ» в автономный инновационный кластер: принят 11 июня 2014 года.

Постановление Правительства Республики Казахстан. Концепция формирования перспективных национальных кластеров Республики. (Указ Президента Республики Казахстан): утв. 1 августа 2014 года, №874.

## ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящей диссертации применяются следующие термины с соответствующими определениями, обозначениями и сокращениями:

ВБ	–Всемирный банк
ВВП	–Валовой внутренний продукт
ВРП	–Валовой региональный продукт
ГПФИИР	–Государственная программа форсированного индустриально-инновационного развития
ГЧП	–Государственно-частное партнерство
ЗСТ	–Зона(ы) свободной торговли
КНР	–Китайская Народная Республика
МИР	–Министерство по инвестициям и развитию
МинЭн	–Министерство энергетики
МинЭк	–Министерство национальной экономики
НДС	–Налог на добавленную стоимость
НИОКР	– Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НИНТ	–Национальный индустриальный нефтехимический технопарк
ООН	–Организация Объединенных Наций
ОЭСР	–Организация экономического сотрудничества и развития
ОЭЗ	–Особые экономические зоны
ОАЭ	–Объединенные Арабские Эмираты
ПИТ	–Парк информационных технологий
ПИИ	–Прямые иностранные инвестиции
ПСД	–Проектно-сметная документация
РК	–Республики Казахстан
СНГ	–Содружество Независимых Государств
СМИ	–Средства массовой информации
СЭВ	–Совет экономической взаимопомощи разработки
СЭЗ	–Специальная(ые) экономическая(ые) зона(ы)
ТЭО	–Технико-экономическое обоснование
ТОО	–Товарищество с ограниченной ответственностью
G2G	–Government to government (Правительство правительству)
KAZNEX	–Акционерное общество «Национальное агентство по экспорту и инвестициям»
PM	–Project Management
PMI	– Project Management Institute (Институт проектного менеджмента)
PMBoK	–Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по управлению проектами)
TEDAC	– Tianjin Economic-Technological Development Area Company (Компания технико-экономического развития района Тяньцзинь)
UN	–United Nations (Организация Объединенных Наций)

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследований.** Создание специальных экономических зон (СЭЗ) является сравнительно новым и перспективным направлением в экономической политике страны. Во многих странах мира они зарекомендовали себя в качестве эффективного механизма привлечения иностранного капитала. Кроме того они реализовались как инструмент для решения проблем национальной экономики и проявили себя как действенный и эффективный способ повышения деловой активности и ускорения развития отдельных территорий и регионов.

Тем не менее, вопрос управления СЭЗами все еще остается недостаточно исследованным с учетом конкретных условий их функционирования. При этом актуальность темы исследования обусловлена рядом связанных задач, обладающих внутренней логикой:

Так, в Послании Президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева народу Казахстана, а также в Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2050 года [1] на предстоящее десятилетие предусмотрено достижение устойчивого роста экономики за счет форсированной индустриализации и развития инфраструктуры. Новый политический курс состоявшегося государства предусматривает необходимость грамотного проведения децентрализации управления. При этом уточняется, что «суть идеи децентрализации заключается в предоставлении прав и необходимых ресурсов для принятия решений от центра к региональным органам власти» [1].

С периодом становления и развития независимости и расширения связей, активизации интеграции Казахстана в мировое хозяйство происходило освоение передового опыта и внедрение практики использования СЭЗ.

В подобной ситуации объективно возникает необходимость в разработке эффективных научно-практических рекомендаций по совершенствованию существующих и поиске новых инструментов управления СЭЗ для реализации форсированной индустриализации, а также развития оптимально действенной инфраструктуры и инновационной деятельности.

Поставленная двуединая задача позволяет СЭЗ использовать как платформу, где могут быть апробированы новые экономические механизмы управления, реализованы возможности привлечения инвестиций в развитие приоритетных отраслей и производств в ракурсе формирования инновационного типа экономики.

Востребованность практикой хозяйствования и недостаточная освещенность в научной литературе многих вопросов эффективного функционирования СЭЗ предопределяется степенью сложности исследования и диктуют необходимость с различных сторон взглянуть на феномен специальной экономической зоны.

**Степень научной разработанности проблемы.** В экономической литературе вопросы эффективного моделирования управления и развития специальных экономических зон в национальной экономике находят свое

отражение в основном в трудах зарубежных ученых, но даже в них проблемы развития специальных экономических зон отражены не полностью. В основном внимание ученых сосредоточено на процессах формирования специальных экономических зон. Среди них можно выделить труды зарубежных ученых таких как Блибок Роберт-Роджерс, Нгуен Чи Хиеу, Уэбстер. Г., Делмон Д., Вольман Г., а также российских ученых Верещагин С.Г., Кравчук В.И., Карпова Е.Г., Авдокушина Ю.М., Левицкого К.В., Баженовой Ю.В., Кузнецова О.В, Иванкина М.С., Галлямов Ф.Ф., Павлова П.В., Таривердиева А.С., Малина А.С. и т.д.

Среди ведущих казахстанских ученых экономистов, исследующих проблемы кластерного развития и СЭЗ можно выделить труды А.А. Алимбаева, Д.М. Мадияровой, М.А. Тлеужановой, Г.К. Турбаева и других.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы состоит в исследовании экономической природы управления формированием и функционированием СЭЗ и разработке научно-теоретических и практических рекомендаций, направленных на совершенствование модели управления ими.

Исходя из целевой направленности определен круг задач исследования, основными из которых являются:

- выявить, обобщить и расширить предметный ракурс изучения формирования и развития СЭЗ;

- изучить мировой опыт и современное состояние процесса создания и функционирования СЭЗ, выделить основные системные проблемы в ее функционировании;

- изучить теоретико-методологические основы управления СЭЗ, а также институциональную и управленческую структуру СЭЗ;

- обосновать необходимость разработки и принятия новой стратегии управления процессами функционирования СЭЗ;

- разработать научно-практические рекомендации по поиску эффективных моделей управления СЭЗ в Республике Казахстан.

**Объектом исследования** являются система управления СЭЗ Республики Казахстан.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-управленческих отношений в сфере СЭЗ.

**Теоретической и методологической основой** исследования явились фундаментальные научные положения и концепции, труды классиков, современные научные труды зарубежных и отечественных ученых, материалы периодических изданий на русском и английском языках, в области управления СЭЗ.

Нормативно-правовую базу диссертационной работы составляют законы и нормативные акты по вопросам развития и управления СЭЗ в Казахстане.

Информационной базой послужили публикации Всемирного банка, Организации Объединенных Наций (ООН), Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и ряда других международных организаций.

В диссертации использованы данные официальной казахстанской и зарубежной статистики, информация СМИ, web-сайтов в интернете, материалы научных исследований ученых, основанные на изучении кластерного развития специальных экономических зон Казахстана, так же отчеты, статистические, информационные анализы Агентства статистики РК за период 1996-2014 гг. а также материалы министерств и ведомств Республики Казахстан и оперативные материалы первичных организаций.

**Методы исследования.** Для решения поставленных исследовательских задач в диссертации применялись общенаучные методы познания с применением системного и сравнительного подходов, аналитический, исторический, обобщающие методы, контент-анализа информационных источников, методов факторного и статистического анализа материала, конструктивных и экспертных оценок, функционального анализа, индукции и дедукции и других общенаучных методов познания экономических процессов.

**Научная новизна выполненного исследования** заключается в обосновании экономической природы формирования и функционирования СЭЗ и разработке научно-теоретических и практических рекомендаций по улучшению процессов управления деятельностью СЭЗ.

Наиболее существенные результаты, полученные в ходе исследования, и его научная новизна состоят в:

- обобщении методов и лучшей мировой практики, отечественного опыта управления СЭЗ, а также определении количественных и качественных факторов успеха, связанных с их созданием и управлением;

- выявлении качественной предопределенности моделей управления СЭЗ в РК и проблем в их развитии;

- рекомендации мер по совершенствованию управления СЭЗ, в т.ч.: модели управления СЭЗ, эффективно сочетающей деятельность Правительства, Агентства и Управляющих компании СЭЗ; организационная структура Агентства и Управляющих Компаний СЭЗ;

- разработке методик выявления количественных и качественных факторов и оценочных показателей, влияющих на эффективность управления деятельностью СЭЗ; стадийного развития проектов СЭЗ; оценки уровня организационной зрелости в сфере управления СЭЗ.

**Теоретическая и научная значимость работы** определяется основными результатами и выводами. Теоретическая значимость работы заключается в обобщении и развитии теоретико-методологических аспектов управления СЭЗ, разработке рекомендаций и методик совершенствования в данном направлении. Теоретические положения и выводы проведенного диссертационного исследования могут быть использованы в научно-исследовательской работе и педагогической практике, в преподавании учебных курсов «Экономика регионов», «Международная экономика», «Специальные экономические зоны», «Управление проектами и программами» и «Операционный Менеджмент», «Административный менеджмент», «Стратегический менеджмент».



**Практическая значимость** работы обусловлена тем, что в ней сформулированы положения, обосновывающие выбор определенной модели управления СЭЗ, методики развития проектов СЭЗ и инфраструктуры. В данной работе предложен новый подход к анализу СЭЗ, на основе которого был проведен обзор зарубежных СЭЗ. Были определены критерии, в рамках которых выделяются общие закономерности, влияющие на формирование управления, такие как институциональная структура управления, уровень централизации и децентрализации органов управления СЭЗ. Особенностью данного подхода в отличие от ранее разработанных является учет возрастающей роли глобализации в формировании модели управления. Использование предлагаемой классификации позволяет повысить качество моделирования системы управления СЭЗ за счет более эффективного распределения функций управления и зон ответственности на протяжении всего жизненного цикла СЭЗ.

Исследование приводит аргументы в пользу использования портфельного анализа проектов СЭЗ в процессе принятия решений об оптимизации использования капитала, создания единого центра для координации работ по всем СЭЗ и внедрения взаимовыгодной формы ускоренного обслуживания инвесторов, рекомендации по эффективному использованию факторов для оценки успеха управления с учетом качественных и количественных показателей деятельности СЭЗ.

Основные положения и выводы доведены до уровня конкретных рекомендаций и приняты в практику хозяйствующих субъектов и высших учебных заведений.

Внедрение методических разработок практического характера было проведено в организациях, а положения теоретико-методических разработок нашли применения в программах обучения МВА Бизнес Школы КазГЮУ, а также в учебную программу послевузовского обучения КазГЮУ.

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 21 работах, общим объемом 5,8 п.л., в том числе 12 – в научных журналах, рекомендованных ККСОН МОН РК, 9 – международных конференциях, из них 1 – в зарубежных, 2 статьи опубликованы в журнале с импакт-фактором.

**Структура работы.** Диссертационная работа изложена на 138 страницах текста компьютерного набора и содержит введение, заключение, три главы, список использованных источников, таблицы, рисунки и 5 приложений.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ГОСУДАРСТВА**

## **1.1 Научно-теоретические концепции и подходы к управлению специальными экономическими зонами**

Специальные экономические зоны (СЭЗ) прочно вошли в мировую хозяйственную практику, и их развитие стало одним из заметных новых явлений в мировой экономике, получив широкое распространение во многих странах. В мире существует порядка 2000 свободных экономических зон, в том числе более 400 зон свободной торговли, столько же научно-промышленных парков, более 300 экспортно-производственных зон, 100 зон специального назначения (оффшорных, эколого-экономических, туристических и т.д.) [2], и к 2020 году СЭЗ будут обеспечивать до 35% мирового товарооборота.

Под термином «свободной экономической зоны», данным в соответствии с официально конкретным определением Киотской конвенции от 18 мая 1973 года, подразумевалась часть территории одного государства, где ввезенные товары рассматривались как товары, находящиеся за пределами таможенной территории по отношению к праву импорта и соответствующим налогам и не подвергались обычному таможенному контролю [3].

В дальнейшем по мере расширения исследований авторов понимание СЭЗ трансформировалось, выявились различные аспекты их формирования и функционирования, проблемы дальнейшего развития, определилась их значимость как точки экономического роста регионов и интеграции стран в мировое пространство и др.

Изучение справочной и научной литературы показало, что существуют различные подходы к обоснованию сущности специальных зон. В ходе проведенного исследования нами были систематизированы взгляды ученых, работающих в этой области экономических знаний, на феномен СЭЗ.

Первая группа ученых представляет сущность СЭЗ в узком смысле, где стержнем в понимании выделяют определенный идентификационный признак, например, определенную территорию с определенным правовым режимом. Так, очень часто СЭЗ представляются зоной специально определенной территорией с определенными административными границами где действует особый режим. В практике, данный режим является особым правовым режимом для осуществления деятельности предпринимателей, и привлечения иностранного капитала и внедрения передовой технологии. При этом на территории СЭЗ также допускается внедрение управленческого опыта для ускорения развития видов хозяйствования и финансовой деятельности граждан, за исключением производства продукции военного назначения, а также тех видов деятельности запрещенные законодательством [4].

Отличительные характеристики специфических экономических отношений представлены сокращением масштабов государственного вмешательства в

социально-экономические процессы, происходящие на территории СЭЗ; вложением в зону материальных, финансовых и других ресурсов и концентрацией имеющегося экономического потенциала на ограниченной территории, а также созданием особой системы льгот и стимулов для капитала, функционирующего в СЭЗ, в частности, предоставлением административных, фискальных, внешнеторговых, финансовых льгот [5]. Зачастую под СЭЗ или особыми экономическими зонами подразумевается часть национальной территории, обособляемой на определенный срок для достижения конкретных экономических целей на основе предоставления расширенной самостоятельности органам управления СЭЗ в решении хозяйственных вопросов, преференциального налогового и таможенного режимов предпринимательским структурам, не занимающимся посреднической деятельностью [6].

Трактовки ученых второй группы акцентируют внимание на том, что помимо того, что это определенная территория, определяющим служит роль и функциональное назначение СЭЗ. Основным признаком данной группы являются трактовка термина СЭЗ в качестве особого территориально-хозяйственного или административно-территориального образования.

Так, в своих исследованиях Турбаев Г.К. отмечает, что специальные экономические зоны направлены на развитие экспортно-ориентированных производств, привлечение инвестиций, создание новых рабочих мест, развитие социальной инфраструктуры [7].

Так, например Байдильдинов Е. и Темиртаев О., характеризуют свободные зоны как «часть суверенной территории государства, где товары иностранного происхождения могут храниться, продаваться и покупаться без оплаты обычных таможенных пошлин, иными словами – это своего рода беспошлинная торговля и складская зона, которая, оставаясь частью национальной территории, с точки зрения финансового режима рассматривается как находящаяся за пределами государственных границ (один из примеров - дьюти фри – магазины в крупных международных аэропортах).» [8].

Кроме того, СЭЗ могут быть инструментом селективного сокращения уровня государственного регулирования в экономические процессы. Такое видение, связанное с действием режима хозяйствования, основанного на преференциях, охватывает широкий спектр различных институтов [9].

Есть и такое определение, где свободные экономические зоны представлены районами, в которых приостановлено действие отдельных статей национального законодательства, в целях содействия ускоренному экономическому развитию, повышению существующего уровня занятости. Однако, к сожалению, данное определение не получило развития в отечественной экономической науке, и большинство исследователей не считает нужным акцентировать внимание на нем [10].

Как утверждает Александров Ю.М. [11], СЭЗ на федеральном и региональном уровне должны рассматриваться как одна из мер, направленная на создание инновационно-ориентированных кластеров в экономике региона с

учетом его имеющегося инвестиционного и инновационного потенциала, действующей производственной базы, а также долговременно сложившейся и/или перспективной специализации в хозяйственном комплексе страны.

Между тем, следует обратить внимание на следующее положение: «Зоны создаются для экономических условий развития производства товаров и услуг...» [12], способствуя решению различных социально-экономических и научно-технических задач [13]. Такое понимание придает СЭЗ еще более расширительное толкование.

Ряд ученых под специальными экономическими зонами подразумевают территорию, создаваемую для привлечения иностранных инвестиций, у других это понятие более всеобъемлющее. Например, специальная экономическая зона в авторской трактовке Таривердиева А.С. [14] видится как часть национального экономического пространства, где для отечественных и иностранных предпринимателей создается такая система льгот, которая на основе новейших технологий позволяет создавать приоритетные отрасли экономики, способные, в свою очередь, обеспечить производство и поставку высококачественной продукции на мировой рынок и успешно развивать социально-экономическую жизнь как территории своего базирования, так и страны в целом.

По мнению авторов краткого внешнеэкономического словаря – справочника, «свободные экономические зоны – это специальные территории с льготным валютно-финансовым и налоговым режимами, в которых поощряется совместная с иностранным капиталом деятельность» [15].

Третья группа ученых рассматривает СЭЗ как обладающий выгодным экономико-географическим положением регион, где устанавливается льготный экспортно-импортный или беспошлинный режим и достигается обособленность от остальных регионов страны. Так, например, по мнению Лемешенко М., СЭЗ может быть не только часть страны, но и вся (небольшая) страна в целом. [16].

Павлова П. [17] дает представление о свободной экономической зоне как о воспроизводственной системе, где имеют место органы управления СЭЗ; совокупностью государственных органов управления и контроля различных уровней иерархии и экономическими субъектами выступают предприятия и организации различных сфер деятельности (резиденты и нерезиденты СЭЗ), создающие и потребляющие на территории СЭЗ товары и услуги; а также физические лица (работники организаций резидентов и нерезидентов СЭЗ).

Примерно в этом ракурсе под специальными экономическими зонами понимают «определенный, четко обозначенный участок экономического пространства, где благодаря установлению преференциального режима создается благоприятная экономическая обстановка для активизации производственной, инвестиционной, торговой или научной деятельности, социально-экономического развития территорий и вовлечения ее экономики в международное разделение труда» [18].

Сказанное углубляет мнение о том, что СЭЗ представлена качественно новым этапом интернационализации, поскольку преодолевает национальную

ограниченность (правда в локальном масштабе), где появляются возможности разнообразных вариантов соединения внутренних и внешних ресурсов [19].

Более того, следует признать, что по природе своей свободные зоны - это часть экономической системы, играющая роль внешней среды: в них выводится энтропия в виде избыточных инвестиций, а извлекается упорядоченность в виде более высокого состояния экономики. Под воздействием притока внешних инвестиций происходит синергетический скачок от одного качественного состояния экономики к другому - тому, к которому экономической системе в целом еще предстоит прийти.

Мы отмечаем правомерность определения Международной ассоциации развития свободных зон (МАРСЭЗ), созданной в 1990 году, где СЭЗ является особым территориально-хозяйственным образованием, открытым для финансово-хозяйственной деятельности любой страны, благоприятствующим экономическому, научно-техническому, экологическому и социальному развитию, специально создаваемому путём дополнительного делегирования ему федеральными органами, органами субъектов и муниципальными органами прав и полномочий с жестко закрепленными и соблюдаемыми границами, свободным зональным законодательством, бюджетом, налоговой системой, органами управления [20].

В данном определении видятся основные составляющие сути СЭЗ: территориальное образование, финансово-хозяйственная деятельность, благоприятствующая почва, делегирование прав и полномочий и новые органы управления, свободное зональное законодательство, бюджет, налоговая система. Авторская точка зрения такова, что помимо отмеченного для отражения данного сложного понятия следует наряду с этим выделить и следующие грани: термин указывает на использование на данной территории зоны экономических методов в предпринимательской деятельности, фиксируется наличие специального режима деятельности, предусматривающего предоставление льгот и преференций всем субъектам хозяйствования, и территориальная ограниченность его использования, зона сама служит в качестве механизма, способствующего реализации экономических реформ.

В соответствии с изменениями в мировой экономике прослеживается эволюция организационно-функциональных форм СЭЗ от простых, связанных в основном с торговлей товарами к более сложным, ориентированным на производство массовой потребительской продукции, разработку и производство новых товаров, предоставление различного рода услуг и др.

В этом плане следует согласиться с точкой зрения о том, что СЭЗ любого типа – это, прежде всего, модель формирования качественно новых отношений, отрабатываемых в конкретных (в специально создаваемых, локальных) социально-экономических условиях, законодательно оформленных, координируемых и контролируемых со стороны центральных органов государственной власти и управления [21].

Однако в современных теоретических работах отечественных и зарубежных авторов пока нет единого мнения по вопросу типологии СЭЗ, так как организационно-функциональная структура СЭЗ может быть многообразна. В современной литературе часто отмечается, что в практике мирового хозяйства существует до 25 разновидностей СЭЗ. Потому довольно сложно классифицировать однозначно ту или иную СЭЗ, поскольку они обладают характерными признаками многих зон.

В такой ситуации считаем, что можно проводить классификацию СЭЗ по различным признакам. Однако, несмотря на разные целевые направления и соответственно различных организационно-функциональных структуры, СЭЗ обладают признаками, позволяющих определить общие черты и в дальнейшем попытаться их обобщить. Такой подход к формулировке общих характеристик дает возможность сгруппировать несколько классификаций, разновидностей типов и видов зон, которые встречаются в мировой практике.

Потому нам представляется, что для полноты представления о рассматриваемом предмете исследования данное определение необходимо дополнить некоторыми уточняющими элементами характеристик зон, что позволит объединить существующие в мире зоны в несколько групп. По нашему мнению, классификацию СЭЗ можно производить по четырем основным критериям (рисунок 1).



Рисунок 1 - Классификация СЭЗ

Примечание - Составлено автором

Формирование специальных экономических зон в мировой экономике в ходе эволюции испытывает определенные трансформирующие изменения,

которые смещают акценты теоретических взглядов на ее сущность, в частности, связанные с принадлежностью к определенным территориям. Анализ процесса эволюции форм специальных экономических зон в мировой экономике позволяет выделить несколько поколений. К СЭЗ первого поколения можно отнести зоны свободной торговли, второго - экспортно-производственные, третьего - технопарки, техно-полисы, оффшорные центры, четвертого поколения - эколого-экономические и узкоспециализированные зоны. С учетом этого следует различать основные цели специальных экономических зон, а также разделить на внешние и внутренние(таблица 1).

Таблица 1 - Основные цели специальных экономических зон

Цель	
<p><i>Внешние</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение конкурентоспособности продуктов и услуг на внешнем рынке;</li> <li>- сотрудничество с иностранными организациями для приобретения мирового опыта;</li> <li>- развитие связей со странами и привлечение иностранных компаний для деятельности в СЭЗ;</li> <li>- привлечение и освоение передовых технологий на объектах СЭЗ;</li> </ul>	<p><i>Внутренние</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-создание благоприятного инвестиционного климата для иностранных вкладчиков (инфраструктура, льготы и др.);</li> <li>-организация импортозамещающих производств;</li> <li>-создание объектов туризма и санаторно-курортных сфер;</li> <li>- рациональное использование денежных средств для осуществления проектов СЭЗ;</li> <li>-распространение и освоение современных знаний;</li> <li>-развитие предпринимательства в депрессивных регионах;</li> <li>- повышение уровня занятости населения и организационного уровня зрелости компаний;</li> <li>- повышение конкурентоспособности продуктов и услуг на внутреннем рынке;</li> </ul>
Примечание - Составлено автором	

В современных теориях, посвященных специальным экономическим зонам, подтверждается позиция признания их многообразий (экспортно-промышленные, предпринимательские, комплексные, научные, зоны свободной торговли). Выделены следующие типы экономических зон: промышленно-производственные и технико-внедренческие [22].

На основе анализа действующих свободных экономических зон различных типов Федоров Е.В. свободные экономические зоны выделил из совокупности других экономических явлений типа районов пограничной торговли, экономических союзов, льготных отраслей народного хозяйства и дифференцировал по целям создания (предназначению), месту в мировой экономике и условиям функционирования. Им была предложена система определений основных типов свободных экономических зон (таможенные, порто-франко, ЭПЗ, технопарки, офшорные территории), базирующихся на совокупности функций, реализуемых ими в мировой и национальной экономике(таблица 2).

Таблица 2 - Разновидности СЭЗ

Торговая зона	Промышленно-производственная	Технико-внедренческая	Сервисная
Зоны свободной и внешней торговли	Импорто-замещающие зоны	Технологические и научно-промышленные парки	Оффшорные центры и зоны
Зоны приграничной и беспошлинной торговли	Экспортно-производственные зоны	Технопарки и Технополисы	Рекреационно-туристические зоны
Свободные склады и таможенные зоны	Смешанные зоны (экспортно-импортные)	Инновационные центры	Свободные страховые и банковские зоны
Примечание - Составлено автором на основе источника[23].			

Осуществление столь обширной типологии представляется необходимым с методической точки зрения, так как в соответствующих разделах работы будет дана оценка предпринимательского потенциала указанных зон, раскрыты возможности его использования, сформулированы проблемы дальнейшей интеграции национальной экономики в мировое хозяйство [24].

С развитием экономики государств помимо ранее существовавших видов СЭЗ в них создавались СЭЗ более высокого поколения, а также происходило постепенное распространение их на другие сферы деятельности, приводящее к совмещению в зоне функций, присущих нескольким видам СЭЗ.

На наш взгляд, общая программа развития зон должна рассматриваться как многоэтапная деятельность, и строиться на основе принципа этапов (фаз). Это значит, что целевая программа развития зоны позволит оптимально спланировать процесс распределения и использования ресурсов на каждом этапе развития, что обеспечит устойчивое, поступательное развитие региона, с заметным ускорением из года в год. При этом важно определение отраслевой направленности производства, размещаемого в зоне, и если речь идет о всех типах зон, то целевая программа развития СЭЗ должна предусмотреть следующие этапы. На первом этапе необходимо создать инфраструктуру и обустроить зону для потенциальных инвесторов. Второй этап заключается в предоставлении территории в СЭЗ и получении разрешительных документов для строительства промышленного производства или других объектов. На третьем этапе - управление и эксплуатация объектов СЭЗ с дальнейшим развитием качества и спектра услуг.

При создании СЭЗ нам представляется важным учитывать временной фактор, опираясь на теорию жизненного цикла СЭЗ, согласно которой весь проект создания СЭЗ должен быть разделен на три основные стадии – пред-инвестиционный период, инвестиционный/проектный период, операционный период – каждая из которых имеет свои особенности и закономерности (таблица 3).



Таблица 3 - Стадии развития и управления СЭЗ

Фазы становления и функционирования СЭЗ			
Пред-инвестиционный период	Инвестиционный/ Проектный период	Операционный период	Период спада
-маркетинговые исследования; - географическое исследование; -техничко-экономические расчеты (ТЭО) проекта;	-переговоры с органами власти об основных параметрах проекта; -проработка технических вопросов (инфраструктура); -привлечение инвесторов; -разработка инфраструктуры (внешней и внутренней) -строительство объектов СЭЗ; -запуск производства	-заключение инвест соглашений; -определение и размещение участников СЭЗ; -производство и реализация продукции; -контроль по соблюдению требований законодательства о создании СЭЗ; -достижение экономических результатов;	- снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации - оценка альтернатив для «возрождения» или «преображения» деятельности СЭЗ
Примечание - Составлено автором.			

Таким образом, формирование эффективного народнохозяйственного комплекса на отдельной территории в современных условиях является новой функцией региональных органов управления, успешное ее решение может способствовать выводу экономики страны из кризиса за счет устранения межотраслевых диспропорций, выбора наиболее эффективных рынков сбыта, тем самым позитивно влиять на адаптацию экономики к рынку в целом. Однако создание свободных экономических зон - это лишь один из элементов стратегии развития страны или определенного региона. Он имеет смысл лишь вместе с реализацией активной структурной и региональной политики, приложением усилий по развитию международных экономических отношений и созданием полюсов ускоренного роста за счет сотрудничества с международным сообществом.

## 1.2 Мировая практика применения эффективных моделей управления и функционирования СЭЗ

Мировая практика показывает, что при условии четко продуманной стратегии и политики управления для создания и эффективного функционирования СЭЗ - это весьма действенное направление развития экономики отдельных территорий и регионов с учетом национально-территориальных, внешнеэкономических, макро- и микроэкономических и других особенностей. В основном, создание и развитие свободных экономических зон ориентировано на решение конкретных приоритетных экономических задач, реализацию стратегических программ и проектов.

Являясь своеобразным катализатором инвестиционных процессов, удачные свободные экономические зоны обеспечили технологическое обновление производства при одновременном усилении конкурентоспособности.

Таким образом, СЭЗ создаются в целях ускорения развития регионов для активизации вхождения в экономику стран систем мировых хозяйственных связей. Также СЭЗ должны служить платформой не только для привлечения инвестиций, но и развития новых технологий, создания высокоэффективных производств, производства новых видов продукции, выработки правовых норм рыночных отношений, а также внедрения современных методов управления.

Однако мировой опыт функционирования СЭЗ позволяет сделать вывод, что в странах с различным уровнем экономического развития используются разные формы СЭЗ. Для стран с развитой экономикой характерны беспопыльные зоны свободной торговли в морских портах, свободные аэропорты, финансово-банковские центры, оффшорные зоны, технико-внедренческие зоны.

Европа обладает благоприятным инвестиционным климатом, благодаря которому за последние несколько лет стремительно развивалась экономика этих стран, что отразилось на инвестиционном потенциале для привлечения потенциальных инвесторов со всего мира. В странах с переходной и развивающейся экономикой интенсивно функционируют экспортно-производственные зоны. Данные СЭЗ позволяют производить экспортный товар и помогают решать стоящие перед ними задачи, а также получать свободно конвертируемую валюту, необходимую для развития хозяйственных связей на мировом уровне. Среди азиатских СЭЗ, выделяются СЭЗ Китая, с производственными районами и прибрежными городами с особым экономическим режимом.

Азиатско-Тихоокеанский регион развивался как успешный инвестиционный проект в течение последних лет. В регионе были проведены различные инициативы по привлечению иностранных компаний, создавая, таким образом, большие возможности инвесторам для вложения своих средств. Развитие региона привело к благоприятному инвестиционному климату.

Одной из таких стран является КНР, главным направлением которой была перестройка механизма управления внешней торговли с последовательной децентрализацией внешнеторговой сферы. Данный процесс перехода от прямого административно-директивного управления к преимущественно экономическому контролю над внешними хозяйственными связями. При этом одним из важных мероприятий по реформированию механизма внешней торговли КНР стало решение о санкционировании создания специализированных внешнеторговых предприятий с иностранными инвестициями с созданием СП [25].

СЭЗ Шэньчжэнь является одной из первых СЭЗ в мире и пионером в концепции внедрения понятия СЭЗ, которая исключительно сфокусирована на экспортно-ориентированных отраслях и способствует вкладу более половины ВВП Шэньчжэнь. На сегодняшний день, данная СЭЗ представляет собой кластер и является одной из самых ранних и самых успешных китайских СЭЗ

такого рода в которой находятся четыре типа кластера (логистический, финансовый, высокотехнологичный кластер по недвижимости).

Тяньцзинь является одной из успешных СЭЗ, которая является пионером в создании полноценной институциональной структуры с участием государства, а также независимым органом управления. СЭЗ технологического и экономического района Тяньцзинь была изначально неудачной, но после привлечения некоторых крупных инвесторов, последовал эффект снежного кома в качестве поставщиков для крупных инвесторов, которые начали следовать за клиентами в зону.

Одновременно создание и функционирование СЭЗ в Китае воспроизвело и некоторые негативные факторы, как неразвитость структуры экономики, несоответствие существующей внешнеторговой системы, уровня управления и квалификации работников ислабая законодательная база.

Чтобы добиться эффективного управления СЭЗ в РК, сначала необходимо обсудить некоторые очевидные факторы успеха СЭЗ в Китае и возможность использования китайского опыта для развития СЭЗ в РК, среди которых выделяется нормализация макро и микро регулирования. Уже длительное время в Китае политическая ситуация исключительно стабильна. У центра власти есть достаточные полномочия, которые эффективно согласуют разделение прав и интересов между СЭЗ и правительством. При создании проектов и направлений по развитию каждой СЭЗ постепенно происходит развитие окружающих регионов и всей страны. Этому служит трехуровневая структура управления СЭЗ Тяньцзинь в Китае, состоящая из регионального правительства, управляющей компании и ее известных дочерних организаций (рисунок 2) [26].

На высшем уровне пребывает государственный орган, региональная администрация является государственным органом, который утверждает развитие СЭЗ. Орган управления TEDAC (Tianjin Economic-Technological Development Area Company - Компания экономико-технологического развития района Тяньцзинь) отвечает за сбор средств на строительство инфраструктуры, привлечение инвестиций в зону и является учреждением, которое отвечает за утверждение устройства предприятий в зоне.

Известные дочерние организации под управляющей компанией TEDAC состоят из звеньев, которые отвечают за строительные работы, продвижение, предоставление коммунальных услуг и т.д. Другие вспомогательные учреждения выполняют функции архитектурного проектирования и предоставления технической поддержки.

Данная структура СЭЗ показывает, что эта форма хозяйствования обеспечивает возможность рационального использования материальных и трудовых ресурсов, а также научных кадров.



Рисунок 2 - Институциональная структура СЭЗ Тяньцзинь, Китай

СЭЗ в городе мира Махиндра (Индия) является одной из успешных частных СЭЗ в Индии, в которой наблюдается рост инвестиций за короткий период времени. Данная СЭЗ была рекомендована по причине простоты ведения бизнеса, административной эффективности и эволюции в развитии различных услуг и организационной структуры управления СЭЗ [27].

Ближневосточный регион продемонстрировал стремительное развитие за последнее десятилетие. В регионе произошло значительное увеличение объема инвестиций, благодаря его огромному рыночному потенциалу. Крупные проекты по застройке и развитию совместно с поддерживающими государственными инвестиционными программами в регионе помогли привлечь инвестиции в регион. СЭЗ Джебел Али является одной из самых успешных зон в мире с огромным объемом ежегодных инвестиций. Зона успешно функционирует с хорошо отлаженной организационной структурой, легкими рекрутинговыми процедурами и поиском рабочей силы. Как правило, нет ограничений на штатные единицы, работает принцип «единого окна» для ускорения административных услуг, налажена таможенная инспекция при СЭЗ, имеется хорошая инфраструктура, упрощен доступ к информации. Эти факторы сделали СЭЗ Джебел Али основным реэкспортным рынком региона, что увеличило инвестиции в местные портовые и транспортные инфраструктуры. СЭЗ имеет высокоразвитую инфраструктуру с современной системой менеджмента и отлаженной системой охраны труда. В настоящее время на территории Объединенных Арабских Эмиратов количество СЭЗ гораздо выше, чем в любой другой арабской стране [28].

Опыт развития СЭЗ Канады очень интересен для Казахстана, так как страна имеет схожую территорию и климатические условия. На территории Канады действуют территориальные и «режимные» СЭЗ, созданные федеральным Министерством регионального экономического развития (МРЭР), направлен-

ные на стимулирование экономического развития в так называемых «неблагоприятных районах» [29]. Исторические недочеты стали следствием реализации подхода «сверху вниз» силами централизованного правительственного агентства, вследствие чего усилился разрыв между федеральными учреждениями, призванными формировать и реализовывать государственную политику. Новая философия формирования СЭЗ в стране реализует переход от принципа «сверху вниз» к принципу «снизу вверх», основанному для роста предпринимательской деятельности. Также для развития СЭЗ и частных компаний МРЭР передислоцировало динамично работающие компании в определенные места для целей роста центров в менее развитых регионах.

Сегодня в Канаде на всех уровнях стимулируют инновационную деятельность и укрепляют практику развития предпринимательской активности на местном уровне, а также реализуют потенциал конкурентоспособности частного сектора [30].

Зоны свободной торговли в Турции существуют с 1988 года. К концу 2005 года численность занятых в свободных зонах составила около 40 тыс. человек, количество функционирующих компаний – 3932, объем товарооборота составил 23,3 млрд. долларов США. В целом СЭЗ в Турции обеспечивают постоянную поддержку роста товарооборота. Большинство зон показывают постоянный стабильный высокий рост производства и занятости [31].

Наибольших успехов в проведении экспортной политики с использованием свободных экономических зон достиг Сингапур. Создание зон свободной торговли и промышленных зон Сингапура осуществляется в рамках специальной программы, реализация которой началась в 1970 году, когда парламент Сингапура принял закон «О стимулировании развития экономики» [32].

В юго-восточной части Сингапура 7 небольших островков были объединены в один, остров Джуронг (Jurong Island), который изначально был спланирован как интегрированная нефтехимическая площадка с готовой инфраструктурой и доступом к крупному логистическому терминалу. Данная зона создавалась для стимулирования развития конкурентоспособной промышленности, и развитие предпринимательства в Сингапуре. Jurong Town Corporation, основной разработчик и менеджер промышленных зон и связанных с ними объектов, играет большую роль в экономическом развитии острова Джуронг.

Принцип работы нефтехимического кластера Джуронг можно отнести к модели «Plug and Play» (включил и играй), где компании приходят на остров с уже готовой инфраструктурой и строят свои объекты и заводы. Государство, в лице Министерства торговли и промышленности, ведет переговоры с потенциальными инвесторами, и сводит их с существующими компаниями-резидентами по нефти-химическому производству.

Таблица 4- Анализ страновых моделей управления и предоставляемых услуг администрации СЭЗ

Страна	Институциональная структура управления	Уровень централизованного и децентрализованного управления
1	2	3
Российская Федерация (РФ)	Министерство экономического развития Российской Федерации, СЭЗ, Субъекты РФ	1-й уровень: Министерство экономического развития Российской Федерации (Департамент особых экономических зон, проектов развития регионов и моногородов); 2-й уровень: ОАО Особые экономические зоны; 3-й уровень: Субъекты Российской Федерации (в зависимости от расположения особой экономической зоны);
Канада	3-уровневая структура, состоящая из, Министерство регионального экономического развития (МРЭР) и Федеральная управляющей компании	1-й уровень: правительство Канады 2-й уровень: Министерство регионального экономического развития (МРЭР) выносит решение о создании привилегированных программ регионального развития для указанных провинций (СЭЗ). 3-й уровень: Федеральная управляющей компании - это федеральная организация по региональному развитию провинций, которая сотрудничает с множеством партнеров в качестве вспомогательной структуры и катализатора, способствующего созданию среды развития СЭЗ.
Китай	3-уровневая структура, состоящая из регионального правительства, управляющей компании (TEDAC) и ее дочерние организации	1-й уровень: Региональное правительство является государственным органом, которое утверждает развитие СЭЗ; 2-й уровень: Орган управления TEDAC отвечает за сбор средств на строительство инфраструктуры, отвечает за привлечение инвестиций в зону и является учреждением, которое отвечает за утверждение устройства предприятий в зоне 3-й уровень: дочерние организации под управляющей компанией TEDAC состоят из учреждений, которые отвечают за строительные работы, продвижение, предоставление коммунальных услуг и т. д.

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Индия:	3-уровневая структура, состоящая из 1) Центрального органа СЭЗ (Разрешительный совет СЭЗ), 2) Управляющей компанией и 3) админ департаменты СЭЗ	1-й уровень: центральный орган СЭЗ в Индии является Разрешительный совет СЭЗ (отвечает за предоставление разрешений на устройство СЭЗ в стране). 2-й уровень: управляющие компании, которые могут является государственно-частным юридическим лицом, (частный застройщик) вместе с региональным государственным органом несет ответственность за развитие СЭЗ. 3-й уровень: отделы СЭЗ (несут ответственность за строительство, маркетинг, управление и обслуживание СЭЗ)
Нигерия	3-уровневая структура, состоящая из 1) Федерального органа по созданию СЭЗ (NEPZA), 2) управляющая компания СЭЗ и 3) админ департаменты СЭЗ	1-й уровень: NEPZA, который выполняет такие обязанности, как лицензирование, регулирующая деятельность, а также способствует привлечению инвестиций наряду с продвижением и внесение поправок в законодательную базу, которая регулируют специальные экономические зоны в Нигерии; 2-ой уровень: управляющая компания может быть государственным органом, частным или государственно-частным лицом, которое выполняет функции финансирования, развития инфраструктуры, управления и обслуживания СЭЗ; 3-й уровень: административные департаменты (инженерный отдел, отдел маркетинга, отдел финансирования и хозяйственно-административный отдел)
Сингапур	Правительство Республики Сингапур, Управляющая компания выполняет функцию девелопера зоны и резиденты СЭЗ.	1-й уровень: Правительство Республики Сингапур (Министерство торговли и промышленности) содействует развитию отраслей промышленности. 2-ой уровень: JTC(Jurong Town Corporation): основной разработчик и менеджер промышленных зон и связанных с ними объектов на. 3-й уровень: Компани-резиденты острова Джуронг (Jurong Island),высокоинтегрированной нефтехимической площадки.
Примечание - Составлено автором.		

Анализ работы этих и других мировых СЭЗ (таблица 4) позволяет осуществить выбор лучшего сценария по следующим аспектам развития СЭЗ:

- стратегическое управление на уровне правительства;
- тактическое управление на уровне министерств;
- операционное управление на уровне СЭЗ;
- эффективная модель развития и управления СЭЗ с учетом развития инфраструктуры;

Во всем мире СЭЗ часто разрабатываются в соответствии с соглашениями государственно-частного партнерства (ГЧП), где правительство или региональные органы власти управления предоставляют некоторый уровень поддержки, как, предоставление инфраструктуры за пределами площадки, инвестиции в акционерный капитал, выпуск облигаций и др. Наблюдается в странах мира и многовидовая типология используемого ГЧП (таблица 5).

Таблица 5 - Типология форм сотрудничества в развитии СЭЗ

Типология владельцев СЭЗ	Примеры СЭЗ
Государственные	СЭЗ Остров Джуронг (Сингапур), СЭЗ Шенон,
ГЧП	СЭЗ Шенжен (Китай), СЭЗ Джебель Али (Дубай), Липецк СЭЗ (Россия), Дубна СЭЗ (Россия)
Полностью частное	СЭЗ Махиндра (Индия)
Примечание - Составлено автором.	

ГЧП позволяет инвестору из частного сектора получить прибыль от проекта, который, как правило зависит от уровня риска. Проанализировав мировой опыт создания и функционирования СЭЗ, в ходе исследования нами выделены общее и особенное в их развитии:

- регулирование деятельности СЭЗ на всех уровнях в основном осуществляется согласно законам и положениям о СЭЗ и контролируется определенным уполномоченным органом;

- существует положительный эффект на экономику страны от успешной деятельности СЭЗ, которая формирует высокие экономические показатели при условии четко проработанной стратегии развития СЭЗ, а также четко проработанных механизмов ее реализации;

- СЭЗ в мировой практике создаются с определенными целями, достигаемые чаще всего одинаковыми механизмами - это налоговые и таможенные льготы и различные преференции. Данные цели имеют внутренние и внешние аспекты направленными на повышение благосостояния, как в самих зонах, так и на территории целой страны;

- институциональная структура управления СЭЗ также различна, в состав которой могут входить представители министерств и других ведомств связанные с инвестиционными и торговыми вопросами СЭЗ. Такой состав позволяет достичь взаимодействия правительственного аппарата в отношении



СЭЗ и обеспечить тесную взаимную координацию между органами управления на высшем уровне;

– на микро-уровне в состав органа управления СЭЗ входят отдел инвестиций, маркетинга, отдел по подготовке и подбору кадров. Кроме функций по управлению и предоставлению инфраструктуры в СЭЗ, эти органы также обеспечивают предприятия СЭЗ различными услугами.

В ходе процессе создания и функционирования СЭЗ из мировой практикиможно выделить не только положительные стороны, но и отрицательные. Существует «страновой» фактор и риски, возникающих при деятельности СЭЗ, к которым можно отнести слабую систему управления и отсутствие эффективных механизмов управления. В некоторых случаях, страны с успешной историей начального формирования СЭЗ, не смогли разграничить зоны ответственности в государственном регулировании деятельности СЭЗ.

Так, например, в Китае с невысоким уровнем внедряемой зарубежной технологии идефицитом сырья и энергии, существуют высокие оплаты на аренду земли, бюрократические бизнес процессы при создании и функционировании совместных предприятий. В свою очередь, существенные затраты на освоение СЭЗв Китае не сказался на их макроэкономических показателях, что подтверждает стремительное развитие СЭЗи позволило добиться за последнее десятилетие троекратного увеличения экспорта[33].

В ходе исследования нами определены отличия уровня развития и предоставляемых льгот вразвитых и развивающихся странах. Анализ сходств и различий показал, что они заключаются в различном уровне развития инфраструктуры СЭЗ и уровнестабильности стран в политическом, социальном и экономическом аспектах. Левицкий К., установил отличия развития СЭЗ в результате различных соотношениях использования в производстве технологий (национальных или зарубежных) и в различном подходе к созданию системы льгот (в развивающихся странах предоставляются большее количество льгот) [34].

Источники капитала привлекаемого в СЭЗ зависит от поставленной политики отдельной страны. Например, в странах с развивающейся экономикой источником капитала чаще всего является иностранный частный капитал, а в странах с развитой рыночной экономикой источником может являться национальные инвестиции. Приоритетным выбором для иностранного капитала, во многом связан с наличием в СЭЗ необходимых факторов производства, степени готовности инфраструктуры, уровнем доступности технологий производства и разнообразностью отраслей в СЭЗ.

В ходе исследования нами констатировано, что свободные зоны, независимо в какой стране были созданы, способствовали решению различных задач. Реализация потенциала свободной зоны состоит в том, что во всех трех случаях они помогают странам совершить резкий скачек в будущее [35]. Для развитых стран данные скачки отражают форсированный переход к экономике постиндустриального типа. Соответственно, в таких странах наблюдается

развитие технополисов и присутствие большого количества инновационных зон.

В странах с развивающейся экономикой фокусом является трансформация торговых зон в производственные зоны с импортозамещающей ориентацией, где происходит внедрение новейших зарубежных технологий. Данная эволюция с инновационной перспективой в производстве ведет к постиндустриальной стадии когда, производственная деятельность предприятий в оффшорных зонах выносится за пределы зон, а в них развивается сервис.

Развитие рыночных отношений на территориях СЭЗ улучшают атмосферу для проведения экономических реформ в странах с переходной экономикой. Также СЭЗ в этих странах обеспечивают форсирование применения инновационного потенциала в производстве импортозамещающей и экспортной продукции.

Таким образом, все типы СЭЗ способствуют интеграции национальных экономик в мировую. Однако каждый из них действует в определенном сегменте международного рынка. При этом следует понимать, что не существует идеальных, применимых для всех случаев моделей зон, которые гарантирует автоматический приток иностранных инвестиций и быстрое ускорение экономического развития.

Формирование зон в мировой практике вызвано необходимостью сбалансировать непропорциональность в развитии промышленного производства. Данный баланс во многих случаях достигается путем использования имеющихся географических, производственных или научно-технологических преимуществ страны. Создание зон оправдано, если реализуются уже имеющиеся экономические преимущества тех или иных территорий: близость к центрам международного экономического обмена, научно-технический потенциал, сосредоточение больших масс трудовых ресурсов.

Мировая практика становления СЭЗ, показывает, что их создание ускоряет реализацию государственных программ и содействует в осуществлении приоритетных стратегических задач. Бесспорно, в этом плане СЭЗ приносят пользу как иностранным инвесторам, так и самому создавшему их государству развить промышленность в регионах с низким уровнем развития. Также стоит отметить, что при хорошем выборе и планировании технологий на инвестиционном периоде СЭЗ, может способствовать рациональному использованию в производстве национальных сырьевых ресурсов.

При привлечении иностранных средств в СЭЗ происходит многостороннее развитие национального хозяйства. Активное участие иностранных инвесторов в развитии СЭЗ способствует конкуренции на международном уровне. Следует отметить что, необходимо уменьшить сбыт иностранных товаров, негативно влияющие на национальный уровень трансакций. Поэтому, некоторые государства выбрали и открытую и закрытую формы СЭЗ [36].

Таким образом, следует сделать вывод что одной из важной целью государственного регулирования деятельности СЭЗ в стране является поддержка развития отдельных территорий и сохранение баланса функционирования СЭЗ на основе использования имеющегося экономического потенциала региона.

Так, в рамках национальных границ идет процесс формирования льготного экономического, торгового, налогового режимов с целью решить экономические, производственные, научно-технические задачи [37].

При создании СЭЗ с высокой добавленной стоимостью, необходимо продумать два аспекта, которыми являются мультипликативность и инновационность, позволяющие масштабировать инновационное производство. Данное разнообразие форм СЭЗ позволит оказывать поддержку широкому спектру потребителей. Для развития стратегически важных отраслей промышленности стран, создано многое количество СЭЗ кластерного типа, функционирование которых необходимо оценивать.

Для эффективной деятельности данных СЭЗ необходимо проводить оценку эффективности используя подходящие методы. В следующей главе будет проведен анализ методологических подходов формирования и функционирования СЭЗ.

### **1.3 Методические подходы формирования эффективного функционирования СЭЗ**

Проведенный монографический анализ показывает, что обеспечение эффективности развития СЭЗ является сложным процессом, требующим акцентирования внимания на следующих положениях:

- монографическое исследование путей достижения экономической целесообразности создания и функционирования СЭЗ;
- проектирование институциональной структуры СЭЗ, где в иерархии представлены все уровни его участников;
- выявление механизмов управления в обеспечении социально-экономических выгод от создания СЭЗ;
- разработка методики определения результативности развития казахстанских СЭЗ.

Монографический анализ показал, что достижение экономической целесообразности создания и функционирования СЭЗ предполагает широкий спектр возможностей для совершенствования. Баженова Ю.В. [38] фиксирует, что создание кластерных СЭЗ приведет не только к финансовому благополучию предприятий-резидентов, но и будет активно стимулировать развитие смежных отраслей и сопредельных территорий.

Александров Ю.М. [39] полагает, что эффективное развитие СЭЗ в контексте решения задач подъема экономики регионов и муниципальных образований требует создания стимулов для установления экономических связей между компаниями, функционирующими внутри и вовне зон, в т.ч., на

основе особых, инновационно-ориентированных форм государственно-частного партнерства (ГЧП).

В этом же направлении видится мнение Мадияровой Д.М. о том, что во взаимосвязи с предназначением СЭЗ должен формироваться портфель стимулирующих рычагов с дифференциацией в зависимости от их типажа [40].

Наряду с этим предлагаются меры по повышению роли государства в создании институциональных и законодательных основ формирования и развития СЭЗ. Так, Ушаковым В. [41] предлагается совершенствовать организационно-экономические механизмы госрегулирования, а также им формализован механизм ГЧП на территориях СЭЗ. Это является свидетельством того, что в основе успешного функционирования СЭЗ должны сработать четкие механизмы управления. Также, Ушаков обращает внимание на дифференцированный подход к разработке механизмов, обеспечивающих выравнивание экономического развития регионов путем смещения центра тяжести с уровня центра на уровень экономических районов к местам расположения депрессивных территорий.

Обобщая мнения приведенных выше и других авторов, можно представить структуру компонентов механизма экономического стимулирования развития СЭЗ:

- поддержка производственных проектов и финансирование инфраструктуры;
- активизация маркетинговой деятельности для привлечения инвестиций;
- активизация приоритетных направлений научно-исследовательской деятельности;
- объединение программ развития СЭЗ с нормативными отчислениями в бюджет управляющих компаний;
- активизация таможенного режима с особой системой контроля целевого использования предоставляемых льгот;
- поддержка малого и среднего бизнеса путем предоставления льгот на аренду недвижимости, налоги и подготовку кадров;
- развитие предпринимательской деятельности;
- интеграция национальной экономики в предоставлениях таможенных, экономических, правовых и организационных льгот и т.д.

В самом же механизме функционирования заложены основы эффективного управления, способные направить хозяйственные процессы в необходимом направлении. В частности, это:

- льготное налогообложение для организаций, зарегистрированных на территории СЭЗ (меньшая ставка подоходного налога) ;
- администрация СЭЗ имеет право утверждать средства фонда которые направляются на создание и расширение производственных мощностей и оказание услуг;
- на территории СЭЗ должен действовать режим свободной таможенной зоны, для ускоренного формления ввозимого материалов, а также других товаров, без взимания пошлин и налогов;

– предусматриваются льготы при экспорте товаров, произведенных и переработанных на территории зоны.

Перечень такого рода рекомендаций весьма широк, но однако для осуществления баланса в экономике необходимо эффективно активизировать механизмы управления требующие как высокого уровня организационной зрелости в управлении на всех уровнях. Таким образом, внедрение инструментов управления и механизмов для развития регионов, необходимо проводить параллельно с региональными программами развития, обеспечивающие синергетический эффект от данных региональных программ.

Процесс развития управленческих механизмов должен предусматривать жизненный цикл и этапов развития СЭЗ – подготовительного, наращивания производственных мощностей и качественно нового научно-технологического развития.

Не следует забывать и о том, что создание СЭЗ в каждом определенном случае связано с выполнением широкого круга определенных функций различных уровней. Функции зонирования СЭЗ включают комплекс мер направленных на создание и эффективное функционирование на территории страны. Однако научная литература в сфере СЭЗ, по-прежнему, не дает четкого понимания и значимости различных видов успешного управления СЭЗ в экономической системе.

При этом видится, что проблема должна решаться в рамках предоставления расширенной самостоятельности органам управления СЭЗ в решении хозяйственных вопросов, преференциального налогового и таможенного режимов предпринимательским структурам, не занимающимся посреднической деятельностью [42]. Потому есть необходимость в расширении самостоятельности в решении хозяйственных вопросов, особого режима экономического регулирования и преференциальных условий экономической деятельности для иностранных и национальных фирм. В СЭЗах, как правило, существенно ограничено применение административных методов управления.

Продолжая эту мысль, Нгуен Чи Хиеу обосновывает необходимость выборочного сокращения масштабов государственного вмешательства в социально-экономические процессы, происходящие на территории СЭЗ, вложения в зону материальных, финансовых и других ресурсов. Исследователь видит необходимость концентрации имеющегося экономического потенциала на ограниченной территории, а также создания особой системы льгот и стимулов для капитала, функционирующего в СЭЗ, в частности, предоставлением фискальных, внешнеторговых, финансовых и административных льгот [43].

Верещагин С.Г. отмечает, что государственное регулирование процесса создания и функционирования СЭЗ происходит на стратегическом уровне путем принятия множества соответствующих законов, и рекомендует рассматривать процессы на макро- и микроуровнях, то есть на

межгосударственном, национальном и региональном уровнях, поскольку каждый уровень обладает определенной спецификой.

Что же касается СЭЗ, охватывающих территорию нескольких государств, то фиксируется развитие по общим установленным правилам, и уровень межгосударственного управления СЭЗ в любом государстве определяется по правилам, установленным на своей территории для осуществления деятельности по созданию, функционированию и развитию СЭЗ [44].

При этом отмечается, что система управления СЭЗ может быть следствием принятия концепции управления СЭЗ; цели управления (стратегические, тактические); принципов управления; функции управления; структуры управления; методов управления и др. Весь процесс управления СЭЗ содержит в себе множество взаимосвязанных аспектов, составляющих, где особенности моделирования структуры управления СЭЗ вытекают из специфики вида СЭЗ. Потому любая сложившаяся экономическая ситуация диктует необходимость выработки собственных рациональных подходов к вопросу регулирования процесса создания и функционирования СЭЗ. При этом автор акцентирует свое внимание на том, что:

- во-первых, при формировании концепции регулирования этих процессов необходима проработка всех вопросов и средств их решения во взаимосвязи с возложенными функциями;

- во-вторых, при разработке структуры системы управления СЭЗ или ее модели необходимо учитывать влияние следующих явлений: цели, миссия и философия управляемого объекта; наличие ресурсов, необходимых системе управления СЭЗ; масштаб и тип производства, количество и сложность операций, наличие развитой инфраструктуры; организационно-технический уровень зоны: конкурентоспособность выпускаемой продукции, используемые технологии, уровень корпоративной культуры и т.д. [44, с.91].

Так, для успешной деятельности СЭЗ в структуре управления необходимо сочетание функций правительства, регулятора учредителя, застройщика и органа управления СЭЗ. В мировой практике 1990-х годов правительства стран совмещали все перечисленные функции при создании СЭЗ, что привело к последующему конфликту интересов. Потому мировая практика пришла к выводу о необходимости отделения регуливающей роли от роли учредителя, застройщика и оператора зоны. На каждом из этих уровней процесс регулирования имеет свою специфику и уровни сложности. Потому необходимо четко определить и описать роли и обязанности для различных учреждений с уполномоченным регулирующим органом СЭЗ.

Основываясь на выводах, содержащихся в литературе [45], типичная организационная структура и функции, используемые по всему миру, на наш взгляд, могут быть представлены в виде пирамиды стандартной институциональной структуры СЭЗ, где в иерархии последовательно расположены Правительство – Регулятор– Разработчик или/и Оператор.

Из этого следует, что создавая СЭЗ любого типа и обеспечивая ее устойчивое функционирование, органам управления необходимо учитывать

интересы всех сторон во избежание институциональных проблем в национальной экономике. Тщательный обзор отечественной и мировой литературы определил опыт, на основании которого можно сделать выводы о необходимости учета особенностей существующей структуры управления на разных уровнях для моделирования и развития структуры управления СЭЗ.

Проекты по формированию СЭЗ требуют обязательного регулирования процесса привлечения инвестиций, создания инфраструктуры и создания эффективных моделей финансирования, а также отношений собственности и методов управления со стороны государства. Практика создания СЭЗ за рубежом показывает необходимость дальнейшего совершенствования государственного регулирования в процессе создания и функционирования СЭЗ. Также, практика показывает, что необходимо учитывать целостность системы финансирования проектов с учетом особенностей каждой конкретной зоны, чтобы СЭЗ стали эффективным организационно-экономическим инструментом для развития депрессивных регионов. Многие СЭЗ выделяют внушительные временные и финансовые ресурсы на внедрение новых технологий, что ускоряет развитие производств, привлекая прямые инвестиции, повышение качества производимой продукции, создавая новые рабочие места.

Потому возникает необходимость в комплексном исследовании моделей и форм сотрудничества частного сектора и государства в формировании СЭЗ и их функционировании. Значимость эффективного сотрудничества бизнеса и государства в развитии приоритетных секторов экономики подчеркивается во многих научных работах.

Принципиально важно использование механизмов управления в обеспечении социально-экономических выгод от создания СЭЗ, так как они работают не только на мировой, но и на внутренний рынок. Исследование показало, что проблемы функционирования зон могут возникнуть из различных причин, но зачастую в зонах обеспокоены вопросами отсутствия стратегической направленности, чрезмерной зависимостью от налоговых льгот, неправильной локализацией СЭЗ, неэффективностью и коррумпированностью правил и отсутствием инфраструктуры.

Изложенное выше в рамках субъекта исследования убеждает в необходимости избрания комплексного подхода к исследованию результативности СЭЗ на базе глубокого анализа факторов, позволяющих определить пробелы в использовании механизмов управления из-за отсутствия надлежащей методики (механизма) управления проектом, программой и портфелем; пробелы управления знаниями; пробелы механизма ГЧП (для привлечения инвесторов и профессиональных управляющих компаний в СЭЗ) и т.д.

На наш взгляд, управление проектом является идеальным механизмом для структур, иницирующих, планирующих и реализующих проекты в любой сфере деятельности. Успех развития всех отраслей, в том числе и СЭЗ, зависит от готовности и уровня развития системы управления проектами. Для этого

необходимо представить себе иерархическую пирамиду, включающую портфель, программу и проект [46].

На самой верхушке пирамиды – на стратегическом уровне – позиционируется механизм управления портфелем (все программы и проекты, обладающие приоритетами в зависимости от целей компании или государства). На тактическом уровне – уровне управления программами – содержатся множество взаимосвязанных проектов. Механизмы управления проектами могут быть использованы управляющими компаниями СЭЗ, в управлении государственных закупок и реализации бюджетных программ. Потому в ходе исследования нам предстоит определить сильные стороны данного механизма, которые позволят определить и учесть эффекты синергии в селекции проектов СЭЗ и комплектность ресурсов при их распределении между проектами портфеля СЭЗ.

Основной задачей проектного управления является осуществление проектов правильно, а задачей управления программой и портфелем является осуществление правильных проектов. Данный характеристики существенно расширяет круг приложений таких методик и на практике уже сформировало и достигло должного уровня методологической зрелости процесса в целом.

Нами представляется, что одной из задач управляющих компаний СЭЗ должно является внедрение управления программой, т.к. именно программы будут способствовать созданию добавленной стоимости будущих СЭЗ, конкурентных преимуществ и т.д. Следующим этапом, необходимо внедрение методик по управлению портфелем проектов на уровне регулирующего органа, которые должны обеспечить сбалансированное развитие государственных программ, чтобы обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

Чтобы представить всю сложность и весь масштаб задач регулирующего органа, достаточно посмотреть на цели портфельного управления. Поскольку главной задачей этой работы является изучение успешных моделей управления и институциональной структуры СЭЗ, то группирование всех факторов и дальнейшая разработка способов улучшения успеха и уменьшения негативных последствий является приоритетной задачей. Так как процесс создания самого СЭЗ и объектов СЭЗ входит в раздел знаний по управлению проектами, был проведен анализ факторов, влияющих на успешное проектное управление. В этом плане рекомендуем применить результаты обширного авторского анализа критических факторов успеха, применимых для любой СЭЗ без зависимости от ее целей[47].

Разработанная автором модель позволила сформировать рекомендации, на основе оценки организационной компетентности, по дальнейшему развитию процессов управления для компаний. При оценке компаний возможно определить области знаний наиболее важным для развития и определения действий по совершенствованию. Обеспечение условий обучения персонала позволит перейти на более высокий уровень зрелости и успешно управлять деятельностью компаний резидентах СЭЗ, а также управляющие компании СЭЗ. Под успешностью управления в проектах СЭЗ понимается отсутствие или



минимальное отклонение по срокам и стоимости для проектов. Данные параметры необходимо контролировать на проектах СЭЗ и уделять внимание при разработке документации на начальных фазах проекта, при планировании исполнения проекта.

Различные исследования выявили, что эффективное управление человеческими ресурсами влияет на успех проекта больше, чем технические вопросы. Несмотря на это открытие, существует лишь небольшое количество исследований, которые изучают так называемые навыки межличностного общения в процессе управления проектом [48].

Данная область была исследована в качестве создания благоприятного инвестиционного климата и привлечения отечественных и зарубежных инвестиций для реализации инвестиционных проектов и комплексного развития различных отраслей.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в таком случае служит механизмом создания инфраструктуры и управления СЭЗ. При обзоре научно-исследовательских работ одним из обнаруженных «белых пятен» явился слабо изученный механизм ГЧП при создании СЭЗ.

Существует множество различных определений ГЧП, в некоторых научных работах его трактуют как особую форму приватизации [49], утверждают, что ГЧП определяет широкий спектр отношений в соглашениях и контрактах, согласно которым частная компания принимает на себя определенные риски по комплексным, технически сложным проектам, включающим строительство, модернизацию, эксплуатацию объектов и управление ими [50].

Наиболее общее определение дает Всемирный банк: «ГЧП – это соглашения между публичной и частной сторонами по поводу производства и оказания инфраструктурных услуг, заключаемые с целью привлечения дополнительных инвестиций и, что еще более важно, как средство повышения эффективности бюджетного финансирования» (рисунок 3) [51].



### Рисунок 3 - ГЧП в реализации развития территориальных образований

При ГЧП создается возможность и условия для сотрудничества государства и частного сектора. Литература в сфере сотрудничества государства и частного сектора обозначает ряд актуальных вопросов, сдерживающих дальнейшее развитие экономических отношений. В первую очередь, это отсутствие проработанной единой научно-теоретической базы, необходимой для организации научной работы по развитию форм, моделей, механизмов партнерства государства и бизнеса в СЭЗ. Широкое применение методов и принципов государственно-частного партнерства (ГЧП) могло бы активизировать внешнеэкономическую и предпринимательскую деятельность, повышая инвестиционную привлекательность СЭЗ. Механизм ГЧП получил широкое распространение в развитых и ряде развивающихся стран в целях регулирования территориального развития.

Как известно, строительство СЭЗ, прежде всего, начинается со строительства инфраструктуры СЭЗ. Проведение на территорию СЭЗ водопровода, услуг связи, электричества, транспортных коммуникаций, канализации и тепла являются первыми необходимыми мероприятиями. Создание данной инфраструктуры в среднем занимает 2-3 года в зависимости от площади и обеспечивает финансово-хозяйственную деятельность и безопасность участников СЭЗ.

Все отмеченное свидетельствует об отсутствии в практике управления СЭЗ четких методологических приемов. Однозначно определить, какой тип зон является наиболее предпочтительным, не представляется возможным в связи с множеством факторов, влияющих на данное решение. К тому же экономическое развитие отдельных территорий страны имеет весьма значительные различия в экономико-финансовых возможностях, минерально-сырьевом обеспечении, наличии развитой производственной, социальной и рыночной инфраструктуры. Эти факторы обуславливают выбор той или иной стратегии развития, способствующей усилению интеграционных процессов, выходу из депрессивного состояния отсталых в экономическом отношении регионов и с учетом интересов республики в целом.

С учетом этого, нам представляется, что на основе оценки потенциальных возможностей территории должно проводиться выбор конкретной модели по управлению СЭЗ. Также необходимо продумать критерий эффективности на основе которых будет проводиться оценка экономической целесообразности функционирования. При оценке эффективности управления необходимо учитывать фактор зональной экономики который может усилить дифференциацию регионов по уровню развития, а также нестабильность экономической и политической ситуации в регионе.

#### **1.4 Методологические подходы к определению эффективности управления СЭЗ**

Для всех типов СЭЗ существуют специфические особенности определения эффективности отдельных территорий. В диссертационном исследовании был

проведен обзор методик по учету факторов, влияющих на управленческое решение и оценку СЭЗ. Для разработки эффективной модели управления СЭЗ важно знать, какие факторы способствуют повышению эффективности развития, определяют эффективное развитие и дальнейшее функционирование СЭЗ. В таблице 6 приведены факторы, которые принципиально важно учитывать в методологическом плане при оценке факторов, влияющих на развитие СЭЗ [52-57].

Таблица 6 – Факторы, влияющие на развитие СЭЗ

Автор	Факторы, рассмотренные авторами
Л.Н. Чайникова	Факторы внешней среды отражают совокупность тех условий, к которым адаптируется СЭЗ, а внутренние факторы определены как возможность, так и эффективность процесса адаптации [52].
А.С. Головачев	Выделяет институциональные, управленческие механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся противодействия между людьми. Внутренними факторами автором приведены следующие направления: природные ресурсы и географическое расположение СЭЗ, накопленный физический, человеческий и инновационный капитал. Внешними факторами автором было определены такие факторы: интеграция СЭЗ в глобальное экономическое пространство, политика властей в отношении СЭЗ, наличие и функционирование предприятий СЭЗ и инновационная деятельности [53].
М.М. Ковалев, А.А. Шашко	Автором были приведены группы факторов. В первой группе факторов автор отражает сложившиеся конкурентные преимущества СЭЗ, внутреннюю специфику и дифференциацию условий эффективности развития на основе внутреннего эффекта масштаба. Вторая группа отражает основные источники повышения эффективности управления СЭЗ и рассматривается как специфическая характеристика условий пространственного взаимодействия СЭЗ с внешней средой [54].
И.Э. Точицкая	Автором были определены факторы, влияющие на эффективное развитие территории СЭЗ: качество рабочей силы, уровень развития рынка труда, наличие исследовательских центров, разрабатывающих новые технологии и НИОКР, обмен информацией. Особыми факторами автор указал, благоприятный бизнес-климат (предсказуемость действий локальной администрации, низкие налоги и финансовая помощь местных властей, создание объектов бизнес-услуг, высокое качество ее управления территорией) [55].
Р.А. Фатхутдинов	Автор определил факторы для учета при оценке эффективности развития предприятия СЭЗ: состав институтов, качество рыночных механизмов, обеспечивающих свободу предпринимательства и трансферта капиталов, безопасность ведения бизнеса; качество правовой, налоговой, финансово-кредитной, таможенной и др.[56].
М. Портер	Автором были приведены четыре элемента, обуславливающих экономическое эффективное развитие территории: стратегическое (геополитическое) расположение, спрос на местном рынке, интеграция с местными «кластерами», человеческие ресурсы. Кроме того, он выделяет еще две переменные – случайные события и действия правительства [57].
Примечание - Составлено автором	

К неизменяемым факторам относятся: географическое положение города, обеспеченность природными ресурсами по доступным ценам, т.е. факторы, с которыми необходимо считаться – они могут быть как в высшей степени благоприятными, так и неблагоприятными. Изменяемые факторы различаются по срокам их действия. В связи с этим они делятся на две группы: медленно изменяемые (транспортная и техническая инфраструктура, социальная, экологическая обстановка, интеллектуальный потенциал территории и др.) и быстро изменяемые (местное законодательство, политика органов местного самоуправления в отношении инвесторов и т.д.).

Между тем, в современных условиях становления и развития отдельных территорий основой повышения конкурентоспособности СЭЗ в кластерной системе государства особенную важность приобретают такие мотивы, как льготы при организации, риски СЭЗ, которые изучаются и прорабатываются как иностранными, так и отечественными компаниями, прежде чем открыть предприятие в СЭЗ с учетом кластера.

Отсюда для эффективного развития СЭЗ, значимости результативности и преодоления рисков возникает необходимость провести самостоятельные комплексные исследования, которые дают возможность разработать механизм и выявить ресурсное сопровождение необходимых преобразований в рамках объекта исследования.

В различных исследованиях предлагается применить ряд показателей для измерения эффективности зоны. Международные системы индикаторов эффективного управления СЭЗ приведены в таблице 7 [58].

Таблица 7 - Международные системы индикаторов эффективного управления СЭЗ

Индикаторы	Описание индикаторов
Индикаторы эффективного развития СЭЗ	Включает 14 базовых индикаторов, которые сгруппированы по четырем темам: экономический рост, социальный прогресс, использование природных ресурсов.
UNCommissionforSustainableDevelopment / Перечень индикаторов эффективного развития для отдельных регионов	Включает 134 индикатора, разделенные на четыре категории: социальные, экономические, экологические, институциональные. Внутри каждой категории существуют деление по принципу показатели движущих сил. Многие из этих индикаторов находятся в статистике стран СНГ.
Индикаторы эффективного развития СЭЗ	Включает 40 показателя по трем категориям: социальные, экономические, экологические.
Индикаторы эффективного развития СЭЗ	Включает 63 показателя. Показатели являются простыми, конкретными, исчисляемыми.
Genuine Savings / Истинные накопления	Изменение в благосостоянии в целом. В расчетах, которые касаются истощения ресурсов и ущерба окружающей среды.
Примечание - Систематизировано и составлено автором на основании исследований [58].	

Наиболее общепринятым является показатель чистого экспорта – весь экспорт за минусом всего импорта. Так, для экспортно-промышленных зон, ориентированных на освоение и выпуск продукции, важным критерием должен являться показатель импортозамещения, определяемый на базе национальных статистических данных. Другим общепринятым критерием определения эффективности зоны в экономическом аспекте является сопоставление разницы между суммарными затратами и полученными результатами. Одновременно с прямым эффектом следует учитывать и косвенный эффект. Под косвенным эффектом следует иметь в виду интенсификацию социально-экономического развития региона, создание новых рабочих мест и разрешение проблем занятости, повышение квалификации кадров за счет освоения ими экономических знаний в области менеджмента, маркетинга, экономического моделирования, банковских и страховых операций, увеличение качества организованности труда, обеспечение максимальной социальной защиты граждан.

Для научных зон существенное значение имеет показатель перемещения мировых технологий в зональную экономику. Здесь наиболее важным, хотя отнюдь не полным, показателем может являться число изобретенных технологических новшеств. Другим показателем определения эффективности научных зон может служить баланс лицензионных платежей. Для оценки эффективности деятельности управления СЭЗ используются показатели, как отраслевая структура совокупного общественного продукта СЭЗ, динамика ее изменения, чистая продукция СЭЗ, конечная продукция СЭЗ, показатели эффективности СЭЗ воспроизводственного процесса и др.

Так, О. В. Кузнецов использует для определения проблемных СЭЗ следующие показатели: уровень безработицы, прогноз рынка труда, демографические показатели, низкая плотность населения, ВВП на душу населения, структурные показатели, доходы населения, инфраструктурные показатели и прочие [59]. Так, например, в работе Р.Ю. Лоскутова показатели объединяются в следующие группы устойчивости уровней: технического, организации производства, численности персонала, финансового, деловой активности [60]. Как правило, во всех экономических исследованиях по этой тематике выбор показателей для оценки экономической устойчивости предприятия определяется их значимостью для предприятия с точки зрения фактического состояния и конечных результатов его деятельности.

Исследование теоретических работ и подходов к анализу управления показало, что они являются неполными [61]. Существующие на сегодняшний день аналитические системы, как правило, осуществляют диагностику лишь отдельных аспектов управления, которая к тому же проводится нерегулярно. Анализ литературы показал, что в существующих методиках оценки управления предпочтение отдается расчету, анализу устойчивости и финансовых показателей, отражающих состояние внутренних факторов предприятия.

Более приемлемым методом к общей оценке управления, является подход, охватывающий другие составляющие виды, такие как: индустриально-инвестиционную, организационно-нормативную и производственную. Между тем в исследовании особые преграды составили отсутствие должной информации о развитии объектов исследования. Потому среди используемых в мире индикаторов для оценки многогранных характеристик СЭЗ нами отобрана часть из них, которая влияет на управленческие решения. Нами в исследовании предлагается следующие методические шаги, где определенные процедуры осуществляются в строгой последовательности, выполняемые на каждой стадии(таблица 8).

Таблица 8 – Методологические особенности и стадии научного диссертационного исследования

Стадии исследования	Оценка исследования	Показатели, управленческие структуры
1	2	3
Стадия первая – разработка методологии	Структуры, типы, теории, концепции, управленческие решения, зарубежный опыт	Виды структур, типы СЭЗ, количественные и качественные показатели для оценки управления СЭЗ, определения эффекта или оценочного показателя деятельности СЭЗ, разработка моделей

Стадия вторая – аналитическая	-анализ современного состояния управления, существующие модели управления, выявления проблем, риски, SWOT - анализ управления СЭЗ	<p>Анализ управления структур существующих отдельных 10 СЭЗ, В целом всех СЭЗ;</p> <p><i>Количественные показатели:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– площадь, га;</li> <li>– количество зарегистрированных участников, единицах;</li> <li>– количество, действующих участников, единицах;</li> <li>– количество, действующих проектов;</li> <li>– количество проектов на стадии реализации, единицах;</li> <li>– стоимость проектов, млрд. тенге</li> <li>– инвестиции, млрд. тенге;</li> </ul> <p>в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– государственные инвестиции, млрд. тенге;</li> <li>– частные инвестиции, млрд.тенге;</li> <li>– инвестиции млн. тенге на 1 га;</li> <li>– объем, произведенной продукции за весь период млрд. тенге;</li> <li>– в среднем за год объем произведенной продукции, млрд. тенге;</li> <li>– вложенные инвестиции, млрд. тенге;</li> <li>– налоговые отчисления, млрд.тенге;</li> <li>– срок деятельности и действия СЭЗ в годах;</li> </ul>
-------------------------------	---	---

Продолжение таблицы 8

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативный срок деятельности и действия СЭЗ в годах;</li> <li>– общий период срок деятельности и действия СЭЗ в годах;</li> <li>– фактический срок деятельности и действия СЭЗ в годах;</li> <li>– остаток срока деятельности и действия СЭЗ в годах;</li> </ul> <p><i>Качественные показатели</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доля активных участников; ед. изм.;</li> <li>– доля, действующих проектов, (на стадии реализации), от общего количества проектов, без ед. изм.;</li> <li>– доля, стоимости действующих проектов от общей стоимости проектов, без един.изм.;</li> <li>– доля развитости инфраструктуры, без един.изм.;</li> <li>– доля инвестиции от общего объема инвестиций, без.един. изм.;</li> <li>– доля от общего оборота всех СЭЗ за</li> </ul>

		весь период, без.ед. изм.;
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля от общего годового оборота всех СЭЗ, без.ед. изм.;</li> <li>– доля Налоговых отчислений, без.един.изм.;</li> <li>– эффективность налоговых отчислений и инвестиций, без.ед. изм.;</li> </ul> Фондоотдача, без.ед. изм.
Стадия третья-прикладная	Недостатки, проблемы, рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рекомендации с учетом фильтрации отклонений предыдущих стадий;</li> <li>– разработка моделей управления СЭЗ;</li> <li>– корреляционно-регрессионная модель, влияния качественных показателей управления СЭЗ на оценочный показатель и синергетический эффект</li> </ul>
Примечание - Систематизировано и составлено автором		

Если рассмотреть существующие общеизвестные модели управления эффективностью предприятия, то ведущими управленческими моделями в настоящее время являются (таблица 9) [62-66].

Каждый из вышеперечисленных методов оценки эффективности предприятия, применяются для конкретной ситуации и как показывает практика эффективен только при решении определенного круга задач. Необходимость в поиске других методов оценки свидетельствует о том что многие традиционные подходы к управлению предприятий становятся менее эффективными.

Таблица 9- Модели управления эффективностью предприятия

Модель	Характеристика модели
--------	-----------------------



BSC-модель Лоренца Мейсела	Фокус на персонал и эффективность сотрудников
BSC-модель Нортон-Каплана	Четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы
EVA - Модель добавленной экономической стоимости	Четыре направления: измерение, система управления, мотивация, стиль мышления
Пирамида эффективности К. МакНейра, Р.Ланча и К.Кросса	Использование иерархичная структуры управления
EP2M-модель (Effective Progress and Performance Measurement) КристофераАдамсаиПитераРобертса	Четыре направления: обслуживание клиентов и рынков, совершенствование внутренних процессов, управление изменениями и стратегией, собственность и свобода действий
Примечание - Составлено автором	

Сравнительный анализ из выше перечисленных моделей показал, что показатели, системы стратегического управления организацией (BSC), отображают существенные аспекты деятельности предприятия. В свою очередь, процесс управления стоимостью (EVA) предлагает расчет стоимости компании и уровня экономической добавленной стоимости, а также управление изменением стоимости. Потому нам представляется целесообразным создание модели оценки эффективности управления в соответствии с предложенной модели управления.

Предлагаемая методика оценки необходима для выявления слабых сторон управленческой модели, выработки мероприятий для улучшения и адаптации к новым условиям. Предполагается что данный метод увеличит уровень устойчивости системы управления к возмущениям и уменьшит объем потерь при воздействии возмущений на систему. Кроме того, считаем необходимым вести анализ в соответствии с жизненными циклами (пред-инвестиционный, инвестиционный, операционный и период спада) СЭЗ.

Для рекомендуемой нами трехуровневой модели СЭЗ, в т.ч. и предприятий в СЭЗ, был разработан метод оценки эффективности управления для наиболее эффективной работы и повышения устойчивости к внешним и внутренним факторам.

Модель комплексной оценки эффективности управления СЭЗ (рисунок 4) выявляет слабые и сильные стороны, содержит разработку конкретных мероприятий по повышению определенных индикаторов и групп факторов, влияющих на управление казахстанских зон.

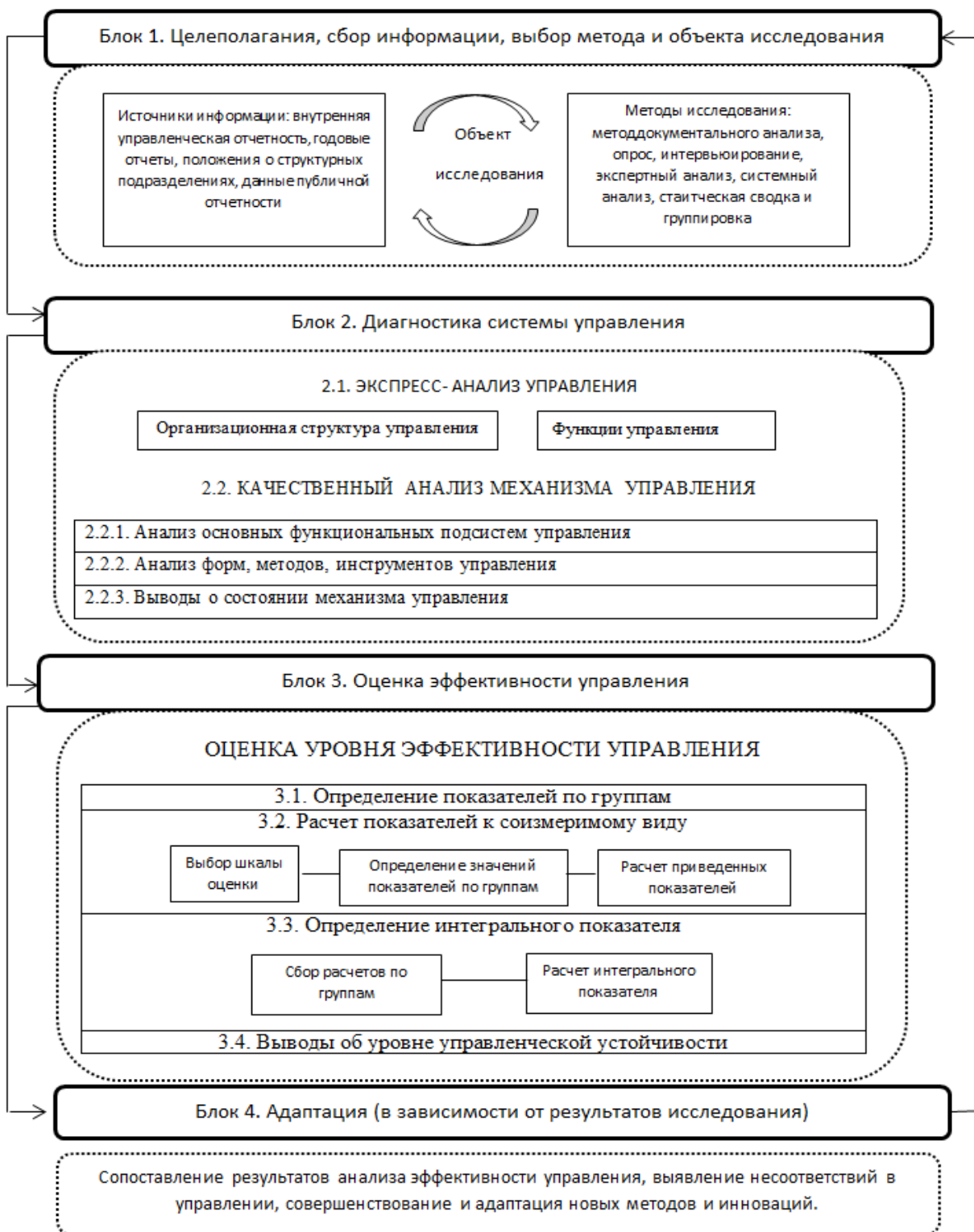


Рисунок 4 - Схема оценки эффективности модели управления

Примечание - Разработано автором.

При этом алгоритм оценки эффективности управления предполагает сравнительный анализ оценки предельных, многоуровневых, нормативных показателей 2014 года с фактическими индикаторами.

Расчет каждого показателя осуществлялся в едином измерении, поэтому данная оценка более объективная и оценивает результаты деятельности внутри

страны, в ней видны проблемы и слабые точки экономики СЭЗ, которые необходимо решать. Результат результативности рассчитывался как среднеарифметический показатель, формула (1):

$$P \text{ группы} = [(A1 + A2 + \dots + An)/n + (B1 + B2 + \dots + Bn)/n + (B1 + B2 + \dots + Bn)/n] / K \quad (1)$$

где А, Б, В– пороговые и фактические показатели соответствующих групп отдельных СЭЗ;

п - количество показателей каждой группы;

К - количество групп факторов;

Р группы - рейтинг уровня группы пороговых и индикаторных показателей, нами определяются в трех диапазонах и может иметь значения:

1) от 0 до 0.3 - низкий уровень развития (зона кризисного состояния);

2) от 0,31 до 0.6 - средний уровень развития (зона неудовлетворительного состояния);

3) от 0,61 до 1 - лучший уровень развития (зона удовлетворительного состояния)

Такой подход дает более четкие представления об управленческих возможностях СЭЗ и отражает совокупные концентрации инновационности, инвестиционности, организационности, производственных возможностей и экономические результаты деятельности внутри каждого СЭЗ и в РК в целом.

Таким образом, алгоритм оценки управленческого потенциала на макроуровне может быть представлен в виде трех последовательно реализуемых этапов (таблица 10).

Таблица 10- Алгоритм оценки эффективности управления СЭЗ Казахстана

Наименование этапа	Задачи этапа
I. Описание пороговой модели через систему количественных и (или) качественных требований к ресурсным и результативным характеристикам СЭЗ	Определение перечня показателей и их пограничных характеристик, применяемых для оценки управленческого потенциала СЭЗ страны
II - III. Оценка фактического (текущего) состояния управленческой эффективности (с учетом разработанной нормативной, пороговой модели)	Анализ нормативных и фактических параметров потенциала - выделение его сильных и слабых сторон СЭЗ
IV. Характеристика возможных направлений усиления управления (с учетом результатов проведенного анализа)	Формирование управленческого профиля. Определение направлений реализации управленческих преобразований
Примечание - Составлено автором	

Структурно-управленческий потенциал может быть рассмотрен как с точки зрения, как ресурсной компоненты, характеризующей возможности отдельных ресурсов для осуществления управленческой деятельности в регионе, так и

результативной компоненты, отражающей результат реализации использования ресурсных возможностей, т.е. достигнутый уровень управленческого потенциала. Соответственно, для оценки фактического состояния управленческого потенциала необходима совокупность показателей, отражающих его ресурсную и результативную компоненты. Тем самым будет определена способность страны к осуществлению управленческой деятельности СЭЗ. Для определения уровня достаточности потенциала должна быть разработана нормативная модель, характеризующая пограничные параметры его удовлетворительного и неудовлетворительного состояния.

В первом блоке происходит формирование цели процесса оценки, ее составляющих, выбор объекта, методов исследования, а также формирование и группировка исходной информации для анализа.

Второй блок диагностики реализует мероприятия, направленные на определение и выявление тенденций и их изменение в условиях дестабилизирующего воздействия факторов внешней среды в условиях цикличности. Данный блок включает экспресс-анализ управления, позволяющий изучить основные характеристики управления. Основными компонентами экспресс-анализа являются оценка организационной структуры и функций управления. Основными элементами выступают формы, методы инструменты и рычаги механизма.

Для целей оперативного анализа (экспресс-анализа), на наш взгляд, достаточно выделить 2-3 наиболее значимых показателя, которые могли бы отражать каждую из составляющей общей устойчивости предприятия. Также следует проводить сравнение показателей с нормативными и плановыми значениями, с показателями передовых СЭЗ и параметрами за прошлые периоды времени. В случае выявления отклонений от нормального режима функционирования СЭЗ, начинается процесс оценки воздействующих факторов на управленческую устойчивость (блок 3).

Оценка эффективности функционирования предприятия предполагает сравнение расчетных показателей с нормативными и плановыми значениями, с показателями за прошлые периоды времени, а также с показателями других предприятий отрасли. Завершающим этапом качественной оценки устойчивости является выявление управленческих механизмов и разработка мероприятий в рамках маркетинговой, инвестиционной, организационно-управленческой и проектной деятельности, позволяющих повысить эффективность управления в целом.

В третьем блоке проводится оценка управленческой эффективности СЭЗ, результатом которой является интегральный показатель эффективности управления СЭЗ. Для формализованного описания полученных результатов оценки определения состояния и эффективности управления устойчивым развитием корпоративных образований на основе качественных показателей на отрезке от 0 до 1 рекомендуется использовать вербально-цифровую шкалу.

В четвертом блоке активируются адаптационные и инновационные механизмы системы управления СЭЗ, которые вносят необходимые коррективы

в бизнес-процессы, обеспечивающие процессы и процессы управления, формируя тем самым требуемый уровень управленческой эффективности СЭЗ.

Предложенный механизм оценки эффективности управления имеет функции выявления отклонений и определения адаптационных работ. В процессе разработки корректирующих мероприятий, с помощью указанного механизма оценки управленческой эффективности можно построить стратегию внедрения улучшений в модели управления.

Диагностика управленческой эффективности модели управления СЭЗ является самостоятельной научной задачей, требующей серьезного осмысления. Источником информации для проведения анализа и оценки управления СЭЗ являются отчеты и приложения к нему, статистические и оперативные данные.

## 2 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ СЭЗ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

### 2.1 Этапы эволюции управленческих моделей СЭЗ в Казахстане

В рамках этого раздела будет проведен обзор истории эволюции СЭЗ, в Казахстане с целью выявления и анализа процессов создания и развития управления СЭЗ. В данном анализе будут рассмотрены стратегические цели создания СЭЗ, утвержденные концепции, планы и государственные программы развития СЭЗ. Также будут рассмотрены характеристика этапов формирования и развития СЭЗ в условиях становления кластеров в Казахстане. Завершающим этапом анализа будет приведен свод положительных и отрицательных сторон казахстанского опыта формирования СЭЗ.

Изучая историю развития отечественных СЭЗ, следует выделить три основных этапа из становления и развития:

1 этап становления СЭЗ начался в Казахстане в 1996- 2000 годы. На данном этапе на основании Закона Республики Казахстан от 26 января 1996 года «О специальных экономических зонах в Республике Казахстан» были созданы первые специальные экономические зоны в Казахстане. В закон было введено понятие «специальная экономическая зона» как ограниченной территории Республики Казахстан, на которой действует особый правовой режим [67].

Стратегическая цель деятельности СЭЗ связана с либерализацией, активизацией внешнеэкономической деятельности, а также участием иностранного капитала для повышения уровня технологического и технического развития экономики региона и отраслей за счет широкомасштабного и оперативного освоения новейших зарубежных технологий и оборудования. Другими словами, СЭЗ в Казахстане направлены на развитие экономического потенциала страны с получением прямого и косвенного экономического эффекта (рисунок 5).

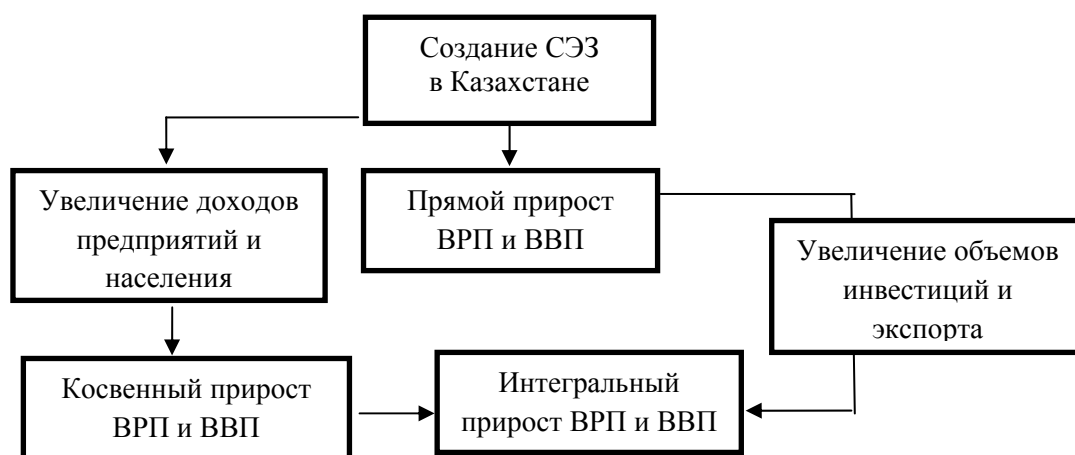


Рисунок 5 - Прямые и косвенные эффекты

Примечание -Разработано автором.

Так, первой в Казахстане на основании соответствующего закона [68] Постановлением Верховного Совета Казахской ССР от 18 июня 1991 года в

существовавшей ранее Джезказганской области была создана Жайрем-Атасуйская свободная экономическая зона. На территории административно-территориальной границы Восточно-Казахстанской области, была создана Восточно-Казахстанская свободная экономическая зона, Постановлениями Верховного Совета Республики Казахстан от 11 января 1992 года [69]. Далее в пределах административно-территориальных границ Алакульского и Панфиловского районов Талды-Курганской области были созданы Алакульская и Жаркентская свободные экономические зоны, а на базе предприятия «Талды-Курганвнештранс» свободная экономическая субзона в Талды-Кургане [70].

В ходе исследования был произведен анализ становления и развития СЭЗ первого этапа становления в Казахстане, изучены их основные характеристики, обобщение которых характеризуется данными таблицы 11 [70, 71-75].

Таблица 11 - Характеристика первого этапа формирования СЭЗ в Казахстане

Наименование СЭЗ, ссылка на нормативно-правовую базу	Отраслевая направленность	Дата указа о создании СЭЗ и фактическое действие	Место нахождения	Модель управления
Жайрем-Атасуйская	Инвестиционную деятельность	14.11.1996 г. фактически не действует	Жезказганская область	Административная, региональная модель
Лисаковская	Машиностроительной, металлургической агропромышленной отрасли	23.08.1996 до 2010 г.	Костанайская область	Административная, региональная модель (Приложение А)
Алакульская, Жаркентская СЭЗ в Талды-Курганской области	Сельское хозяйство	11.01.1992г. фактически не действует	Талдыкорганская область	Административная, региональная модель
Кызыл-Ординская	Добыча нефти	08.10.1996 г. - 2007 г.	Кзылординская область	Административная, региональная модель
Акмолинская	Сельское хозяйство и других отраслей, столица Астана	09.10.1996 фактически не действует	Акмолинская область	Административная, региональная модель
«Атакент»	Торговая деятельность, деловое сотрудничество	29.06.1996 г. - фактически не действует	Алматы	Административная, региональная модель
Примечание - Систематизировано и составлено автором на основе источников [70-75]				

В пределах города Лисаковск Кустанайской области, 23 августа 1996 года была создана Лисаковская специальная экономическая зона со сроком действия до 2010 года [71].

Для ускоренного развития экономики города и Кзыл-ординской области в целом со сроком действия до 2007 года, 8 октября 1996 года была создана Кзыл-ординская специальная экономическая зона [72].

В пределах административно - территориальной границы города Астаны, 9 октября 1996 года была создана Акмолинская специальная экономическая зона [73].

Как центр развития торговой деятельности и делового международного сотрудничества 29 июня 1996 году организована свободная торговая зона «Атакент», г. Алматы [74].

Исследуя предназначения созданных СЭЗ, можно отметить несколько специфических аспектов, которые сложились в управленческих моделях специальных экономических зон:

- создание специального органа управления в виде Административного совета, который руководил деятельностью управлений, отделов, ведомств, акиматов и координировал работу хозяйствующих субъектов независимо от форм собственности;

- для выполнения функций исполнительной власти создавались структурные подразделения, количественный состав которых определялся с учетом местных условий;

- структурные подразделения управления СЭЗ были разделены по отраслям и сферам государственного управления;

- на территории осуществляли деятельность территориальные республиканские органы специальной компетенции, деятельность которых координировалась в соответствии с полномочиями, делегированными вышестоящим исполнительным органом;

- деятельность организаций, входящих в СЭЗ, осуществлялась в тесном взаимодействии с правоохранительными органами.

Так, структура органов управления Лисаковской экономической зоны, как и других СЭЗ, включала управления экологии и биоресурсов, таможенной и социальной защиты; комитеты по экономике (ценовой и антимонопольной политике, по делам молодежи, по туризму и спорту, земельным отношениям) и иные отделы (Приложение А). Кроме того, в структуре управления специальной экономической зоны была выделена исполнительная дирекция.

В отличие от Лисаковской и Жайрем-Атасуйской СЭЗ две другие зоны, Акмолинская и Кызылординская, имели примерно равные условия для формирования структуры и схемы управления СЭЗ. Обе зоны были образованы в октябре 1996 года в границах областных центров Акмола и Кызылорда.

Но учитывая статус будущей столицы Казахстана в Акмолинской СЭЗ, полномочия Административного совета были более расширены, и особо оговорен вопрос об учреждении целевых финансовых фондов, в том числе фонда инвестиций, что было связано со строительством столицы Казахстана.



Из шести СЭЗ, созданных в республике, четыре были созданы в экономически сильных областях, обладающих богатыми природными ресурсами и большим экспортным потенциалом.

В ходе исследования выявлено, что в процессах организации и управления первых СЭЗ, имеются как положительные, так и отрицательные стороны.

2001-2013 годы характеризуют 2 этап организации, развития и управления СЭЗ, которому свойственны условия большей открытости экономики, трансформация их деятельности по принципу кластерного развития [75]. Функционирование 10 специальных экономических зон в Казахстане предопределено изменением нормативной базы и принятием соответствующих законов [67, 76].

В 2005 году Постановлением Правительства Республики Казахстан №633 «Об утверждении планов по созданию и развитию пилотных кластеров в приоритетных секторах экономики» было определено 7 пилотных индустриально-сервисных кластеров: нефтегазовое машиностроение, металлургия, текстильная промышленность, транспорт и логистика, туризм, пищевая промышленность, строительные материалы [75].

По существу этот период именуют началом 1 этапа кластеризации и распространением закона кластерного развития отраслей хозяйствования. Однако, как отметил американский профессор Майкл Портер, реализация проекта «Кластерная инициатива» оказалась недоработанной властями Казахстана [35], и данный закон фактически не действовал.

Позже СЭЗ получили развитие в составе кластеров, которые признаны важным инструментом содействия инновациям, промышленному развитию, конкурентоспособности и эффективности экономики. В числе десяти СЭЗ, открытых или преобразованных за данный период, можно назвать: Астана-новый город [77]; Морпорт Актау [78]; Парк информационных технологий [79,80]; Оңтүстік [81]; Национальный индустриальный нефтехимический технопарк [82]; Бурабай [83]; Сарыарка [84]; Хоргос восточные ворота [85]; Социально-предпринимательская корпорация Павлодар [86]; Химический парк Тараз [87].

В соответствии с Законом РК от 6 июля 2007 года «О специальных экономических зонах в Республике Казахстан», регулирующим деятельность СЭЗ РК, данный термин определялся как ограниченная территория в Республике Казахстан с точно обозначенными границами, где создавались благоприятные условия для осуществления приоритетных видов деятельности [88]. Для обеспечения успешного развития СЭЗ в Казахстане, в 2007 году были приняты законы [89,90], которые повысили привлекательность СЭЗ для размещения в них производств, отвечающих приоритетам экономической политики государства. При этом был регламентирован порядок создания и функционирования СЭЗ, определены сроки их функционирования, оптимизированы функции и компетенции государственных органов, права и обязанности компании-оператора и др., усилены нормы, предоставляющие гарантии инвесторам при изменении законодательства, а также увеличены

сроки предоставления гарантий. В таблице 12 приведен свод характеристических данных второго этапа развития СЭЗ в РК.

Таблица 12 - Характеристика 2 этапа развития в условиях становления кластеров в Казахстане по состоянию на 01.01.2014 года

Наименование СЭЗ, место нахождения	Отраслевая направленность Дата создания и действия СЭЗ 2	Факт.срок действия	Модель управления
Астана–новый город г.Астана, Левобережье р.Ишим	Административно-делового центр, строительный, 29.06.2001 -2027 г.- 25 лет	13 лет	Территориально-административная
Морпорт Актау Мангистауская область, г.Актау	Промышленность, транспорт и логистика, 26.04.2002-2028гг. - 26 лет	14 лет	Территориально-административная
ПИТ, г.Алматы, Медеуский район, п.Алатау	Инновационные технологии, 18.08.2003 -01.01.2028 г. - 25 лет	14 лет	Регионально-отраслевая
ЮКО область, Сайрамский район	Текстильная промышленность, 01.07. 2005-01.07.2030 г. - 25 лет	16 лет	Территориально-административная
НИНТ Атырауская область	Нефтехимическое производство 19.12.2007 до 31.12.2032г. - 25 лет	18 лет	Регионально-отраслевая
Бурабай, Акмолинская область, Щучинский район	Туристическая инфраструктура 15.01.2008 до 01.12.2021 г. – 13лет	7 лет	Регионально-отраслевая
САРЫ-АРКА Карагандинская область	Металлургическая промышленность 24.11.2011 до 01.12.2036 г. – 25 лет	22 лет	Территориально-административная
Хоргос восточные ворота Алматинская область	Логистическая инфраструктура 29.11.2011 до 2035 г. – 25 лет	21 лет	Государственного и частного партнерства
Павлодар	Химическая, нефтехимическая 29.12.2011 до 01.12.2036г.- 25 лет	22 года	Территориально-административная
Химический парк Тараз	Производство продуктов химической промышленности 13.11.2012 до 01.01.2037 - 25 лет	23 года	Государственного и частного партнерства
Этап начала кластерного развития			
7 пилотных индустриально-сервисных кластеров	Металлургия, нефтегазовое машиностроение, текстильная промышленность, транспорт логистика, туризм, пищевая промышленность, строительные материалы, 2005 г.	Не действовал а	Регионально-отраслевая
Примечание – Составлено на основе источников[77-87]			

Одновременно, на данном этапе можно констатировать следующие недочеты в моделях управления СЭЗ: дублирование функциональных обязанностей отдельных отделов внутри СЭЗ; «раздутый» управленческий штат; отсутствие четкой разграниченной ответственности;

отсутствию эффективного контроля за использованием и расходованием бюджетных средств; статистической отчетности хода деятельности проектов, предприятий и управления СЭЗ; отсутствие должного маркетингового подхода и механизмов привлечения инвесторов.

Третий этап, берущий начало с конца 2013 года, базируется на разработанной Концепции кластерного развития и новых нормативных документах. Примечательно, что на этом этапе развитие СЭЗ переходит в русло нормативного кластерного развития. Следует отметить, что третий этап характеризуется постепенным слиянием СЭЗ в отдельные кластеры и потому кластерное развитие СЭЗ находится только на нормативной начальной стадии своего развития. Так, в соответствии с Посланием Президента Н.А. Назарбаева народу Казахстана, «Стратегия «Казахстан-2050», перед республикой была поставлена цель к 2050 году войти в число тридцати развитых государств мира[91]. Кластерный подход создающий комплексный эффект от взаимосвязи трех участников (бизнес, научная сфера и власть) рассматривается одним из инструментов для реализации данной стратегии.

Кластерный подход управления СЭЗ связан с созданием новых производств с высоким уровнем добавленной стоимости и наукоёмких производств и услуг, усиливающих конкурентные преимущества страны на мировом рынке [92]. Преимущество данного подхода заключается в ориентации на развитие высокотехнологичного и инновационного бизнеса, а также укрепление межведомственного и межотраслевого взаимодействия.

В результате реализации кластерной инициативы в Казахстане были разработаны планы развития пилотных кластеров, которые приведены ниже:

1. Национальный кластер технологии добычи и переработки нефти и газа - СЭЗ «Парк информационных технологий».

2. Металлургический кластер в Карагандинской области представлен предприятиями добывающей и перерабатывающей промышленности, научно-исследовательскими центрами и профильными учебными заведениями, способствующими росту коммерческого использования мощного металлургического комплекса. Вокруг этих предприятий сконцентрировано более 300 поставщиков оборудования и материалов, необходимых для их деятельности. Кроме того, в металлургический кластер включены СЭЗ АО «Управляющая компания ПИТ» и СЭЗ «Сары-арка».

3. Машиностроительный кластер (компьютерные технологии и программы, ядерные технологии, космос и телекоммуникации, машиностроение) представлен свободными экономическими зонами АО «Управляющая компания ПИТ» и «Сары-арка».

4. Кластер химической промышленности, созданный на базе АО «Управляющая компания СЭЗ ПИТ», СЭЗ «Тараз» и СЭЗ «Павлодар», может оказать стимулирующее воздействие на предприятия машиностроения, металлообработки, судостроительного и транспортного комплексов.

5. Туристический кластер в Казахстане обладает большой инвестиционной привлекательностью для иностранных компаний. В настоящее время ведется

работа по развитию наиболее привлекательных направлений по туризму с привлечением ресурсов национальных природных парков «Алтын Емель», «Иле Алатау», «Чарынский каньон», а также по культурно-познавательному туризму по маршрутам Великого Шелкового пути и в г. Байконур («Космическая гавань») и другие. В туристический кластер входят СЭЗ «ПИТ», СЭЗ «Бурабай» и г. Алматы.

6. Кластер легкой промышленности является системообразующим компонентом пилотного кластера по производству хлопчатобумажной пряжи и ткани в Южно-Казахстанской области и включает в себя СЭЗ «ПИТ» и СЭЗ «Онтүстік».

7. Кластер в агропромышленном комплексе призван обеспечить Казахстан собственным продовольствием и включает в себя АО «Управляющая компания СЭЗ ПИТ».

8. Транспортно-логистический кластер основан на стратегии развития транспортно-логистического комплекса Казахстана, в него включены АО «Управляющая компания СЭЗ ПИТ», вузы, территория СЭЗ «Хоргос», «Морпорт Актау» и «Астана новый город».

9. Приоритетной деятельностью являются передовые технологии и программы ядерной, тепловой, ветреной, солнечной технологии, их энергоэффективность.

В Послании «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» Глава государства Н.А. Назарбаев отметил: «Нужно продолжить развитие двух ведущих инновационных кластеров – Назарбаев Университет и Парк инновационных технологий». Для этого в данный кластер включены следующие СЭЗ: АО «Управляющая компания СЭЗ ПИТ», СЭЗ «Астана новый город». В этой связи 11 июня 2014 года Н.А. Назарбаев подписал первый Закон о преобразовании СЭЗ «Парк инновационных технологий» в автономный инновационный кластер.

Цель создания и функционирования инновационного кластера - ускоренное развитие новых технологий, совершенствование организационных, экономических и социальных условий проведения исследований, разработки новых технологий, оказания содействия в их коммерциализации.

Необходимо консолидировать усилия на развитии кластерных специальных экономических зон. Благоприятные возможности для развития кластерных проектов открывает использование потенциала СЭЗ, технопарков, бизнес-инкубаторов и других объектов инфраструктуры предпринимательства.

За весь период создания и развития СЭЗ было создано 15 СЭЗ, фактически действующих в настоящее время.

10. Произведенная качественная оценка формирования и развития СЭЗ с учетом принципов историзма позволяет судить о том, что негативы следует рассматривать в контексте общих неудач экономических реформ, состоящих в игнорировании международного опыта. Решения 1996 года о создании на территории Казахстана свободных экономических зон были приняты без тщательного анализа их последствий и без учета реальных экономических

возможностей государства. В таблице 13 приведен свод положительных и отрицательных сторон трех этапов формирования СЭЗ в РК.

Таблица 13 - Положительные и отрицательные (угрозы) стороны исторических этапов казахстанского опыта формирования и развития СЭЗ

Свободные экономические зоны Казахстана	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
1	2
Первый этап (1996-2000 годы) - «Становление»	
<p>1) осуществились экономические реформы в регионах: определены первоначальные аспекты деятельности СЭЗ, развилось производство промышленных товаров;</p> <p>2) привлеклись иностранные инвестиции с прогрессивной зарубежной технологией;</p> <p>3) расширились поставки на внутренний рынок конкурентоспособных товаров и услуг производственного и непромышленного назначения;</p> <p>4) осуществились первые внешнеэкономические операции и развились международное сотрудничество регионов с различными странами;</p> <p>5) создан управленческий опыт для ее ускоренного социально-экономического развития регионов и отраслей хозяйствования</p>	<p>1) развитие малого предпринимательства в СЭЗ показало, что отдельные частные предприниматели свёртывают свою производственную деятельность или полностью переключаются на краткосрочные и посреднические операции;</p> <p>2) провал некоторых масштабных проектов выявил недостатки в системе государственного управления, в частности ошибки в разграничении полномочий между администрациями регионов и зон;</p> <p>3) выявлены концептуальные просчеты в определении их целей, принципов функционирования и решаемых задач; возникла необходимость переосмысления приобретенного опыта СЭЗ, сопоставления его с зарубежной практикой;</p> <p>4) из-за несовершенного правового и организационного механизма, принятые решения произошли без тщательного анализа экономических возможностей регионов;</p> <p>5) для участников СЭЗ были предусмотрены определенные льготы, но на деле данные льготы не работали;</p> <p>6) низкая готовность инфраструктуры также напрямую влияла на инвестиционную привлекательность СЭЗ и их дальнейшую эффективность</p>
Второй этап (2001-2013 годы) - фаза «развития»	
<p>1) развилось производство товаров, приграничных зон; привлеклись иностранные инвестиции с прогрессивной зарубежной технологией;</p> <p>2) создали дополнительные рабочие места и обеспечивали занятость населения;</p> <p>3) расширили внутренний рынок конкурентоспособных товаров и услуг;</p> <p>4) развили внешнеэкономические операции и международное сотрудничество.</p>	<p>1) множество краткосрочных, посреднических операций, несовершенен правовой и организационный механизм функционирования;</p> <p>2) предприятия получили льготы по налогообложению;</p> <p>3) СЭЗ получили полную экономическую самостоятельность, дополнительные государственные средства, возможность вывозить на экспорт основную часть производимой на территории СЭЗ продукции;</p> <p>4) предприятия СЭЗ заинтересованы работать для своей выгоды, а не для развития экономики Казахстана;</p> <p>5) неразвитость, низкая готовность инфраструктуры, сроки действия СЭЗ, неуплата налогов напрямую повлияла на инвестиционную привлекательность и</p>

эффективность развития СЭЗ.	
Продолжение таблицы 13	
1	2
Третий этап (с конца 2013 года) – «Кластерное развитие»	
1) создана нормативно-правовая база перехода СЭЗ в кластерную систему; 2) планируется переход 10 СЭЗ в 9 потенциальных кластеров и один в автономный инновационный кластер	1) СЭЗы фактически пока не работают в системе кластеров в Казахстане; 2) отсутствует диалог между Министерствами, акиматами, Органами управления и участниками; 3) дефицит бюджетных средств для осуществления плана по маркетингу СЭЗ с целью привлечения новых инвесторов; 4) нехватка квалифицированной и подготовленной рабочей силы в сфере гостиничного бизнеса; 5) задержка в строительстве инфраструктуры и отсутствие мастер-плана СЭЗ; 6) размытые рамки ответственности; 7) нет отделов маркетинга, управления проектов в структуре управления; 8) слабая система отчетности, дублирование функций; 9) слабый мониторинг и контроль проектами строительства инфраструктуры
Примечание - Составлено автором	

Льготный хозяйственно-правовой режим был предоставлен огромным территориям, областям, превосходящим по размерам отдельные европейские государства. В этом наглядно проявилось отсутствие продуманной, компетентной и последовательной государственной политики в данной области. К тому же в концепциях и обоснованиях создания зон явно недооценивались такие ключевые моменты, как выгодность экономико-географического положения, оптимальность размеров территории, наличие в регионе необходимой производственной и деловой инфраструктуры и благоприятных условий для внешнеэкономической деятельности.

## **2.2 Количественная и качественная оценки результативности развития СЭЗ в Республике Казахстан**

Для воплощения цели СЭЗ было предложено развитие 10 специальных экономических зон (СЭЗ), ориентированных на переработку, оказание услуг, логистику и туристический сектор. Сформированные в Казахстане СЭЗ различны по своему типу, и, соответственно, были нами систематизированы следующим образом (таблица 14).

Согласно указам президента РК, в 10 регионах страны под территории СЭЗ выделено около 23,8 тыс. га. Казахские СЭЗ по своим основным признакам мало отличаются от стандартных индустриальных парков, находящихся в подчинении акиматов:

- Астана–новый город - акимат г. Астана;
- Морпорт Актау - акимат Мангистауской области;
- СЭЗ Оңтүстік - акимат Южно-Казахстанской области;

– Сары-Арка - акимат Карагандинской области.

Таблица 14 - Типология СЭЗ в Казахстане

Промышленно-производственные	Научно-исследовательские	Сервисные	Многофункциональные, смешанные
СЭЗ «НИНТ» СЭЗ «Онтустик» СЭЗ «Павлодар» СЭЗ «Тараз» СЭЗ «Сарыарка»	СЭЗ «ПИТ Алатау»	СЭЗ «Морпорт Актау» СЭЗ «Хоргос» СЭЗ «Бурабай»	СЭЗ «Астана»
Примечание - Составлено автором.			

Детальный SWOT анализ (Приложение Б) по всем СЭЗ РК показывает сильные и слабые стороны каждой СЭЗ. Дислокация СЭЗ Республики Казахстан представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Дислокация СЭЗ

СЭЗы химпарков и СЭЗ «Хоргос» подведомственны вышестоящим структурам, имеющим сеть поставщиков, заказов, отраслевые связи, положительно влияющие на результаты деятельности предприятий СЭЗ, а именно:

- Нефтехимический парк- АО «Объединенная химическая компания»;
- Павлодар - Химия -АО «Объединенная химическая компания»;
- Химический парк Тараз - АО «Объединенная химическая компания»;
- Бурабай - Комитет туризма;
- Хоргос - АО «Kazlogistics».

К государственной собственности относятся СЭЗ, находящиеся в подчинении у правительственных органов (министерств), органов местного самоуправления под началом акиматов. Казахстанские СЭЗ подчинены различным государственным и частным органам, часть из которых фактически не могут помочь их развитию и лишь лоббируют собственные интересы. Кроме того, хотелось бы отметить, что значительная часть зарегистрированных

участников являются формально действующими единицами. Контингент реально функционирующих в РК предприятий составляет:

- СЭЗ «ПИТ» - 150 предприятий или 66% от общего числа образованных предприятий;
- СЭЗ «Астана-новый город» - 81 предприятий или 15%;
- СЭЗ «Морпорт Актау» - 32 предприятия – 25%;
- СЭЗ «Онтустик» - 22 предприятия или 14%;
- СЭЗ «Бурабай» - 3 предприятия или 33%.

Из приведенной Таблицы 15 видно, что фактически неработающими являются 366 предприятий или 73% от общего числа зарегистрированных участников, а только лишь 136 или 27% участников фактически работают в СЭЗ. Это свидетельствует о низкой активности участников действующих СЭЗ в Казахстане.

Количество действующих проектов и на стадии реализации по каждому СЭЗ в РК показаны в таблице 15[93].

Таблица 15 - Количество СЭЗ, действующих и находящихся на стадии реализации проектов по каждому СЭЗ в РК

Наименование СЭЗ	Действующие проекты, (на стадии реализации)		Стоимость действующих проектов	
	количество, в единицах	доля, от общего количества проектов	млрд. тенге	доля от общей стоимости проектов
Астана–новый город	16 (20 на стадии реализации)	0,19 (0,29)	150,9	0,067
Морпорт Актау	5 (15 на стадии реализации)	0,06 (0,22)	319,3	0,14
ПИТ	51 (0 на стадии реализации)	0,61 (0)	78,5	0,04
Оңтүстік	7 (7 на стадии реализации)	0,08 (0,19)	37	0,016
НИНТ	0 (4 на стадии реализации)	0 (0)	1070,7	0,47
Бурабай	1 (0 на стадии реализации)	0,015 (0)	13,2	0,006
Сары-Арка	1 (9 на стадии реализации)	0,015 (0,13)	140,9	0,063
Хоргос	0 (0 на стадии реализации)	0 (0)	0	0
Павлодар	2 (12 на стадии реализации)	0,03 (0,17)	128,4	0,057
Химический парк Тараз	0 (1 на стадии реализации)	0 (0)	302,2	0,14
Итого	83 (68 на стадии реализации)	1 (1)	2241,1	1
Примечание - Составлено автором на основании [93]				

Анализируя данные вышеприведенной таблицы, можно сделать следующее обобщение: в целом реализовано 83 проекта и 68 проектов находятся на стадии



завершения; из них лучшими СЭЗ по количественным характеристикам являются: СЭЗ Парк информационных технологий – 51 проект или 61% от общего количества проектов, СЭЗ «Астана новый город» – 16 проектов, что составляет – 19%.

Стоимость действующих проектов по состоянию на 01 апреля 2015 года составила 2241,1 млрд. тенге. Наибольшей стоимостью обладают 5 действующих проектов и 15 проектов, находящихся на стадии реализации, в СЭЗ «Порт Актау» – 319,3 млрд. тенге или 14,2% от общей стоимости проектов, а также СЭЗ «Астана новый город» со стоимостью действующих 16 проектов и, 20 проектов, находящихся на стадии реализации, на сумму 150,9 млрд. тенге или 6,7% от общей стоимости проектов.

Стоимость 4 проектов СЭЗ Нефтехимический парк, находящихся на стадии реализации, составляет 1070,7 млрд. тенге или 47,9% от общей стоимости проектов; стоимость проекта, находящегося на стадии реализации в СЭЗ Химический парк (Тараз), составляет 302,2 млрд. тенге или 13,5% от общей стоимости проектов.

Следует отметить, что в ПИТ сосредоточено самое большое количество проектов (51), но стоимость их составляет 78,5 млрд. тенге или 3,5% от общей стоимости проектов.

Нет действующих проектов в СЭЗ Хоргос.

На территориях всех СЭЗ в республике создано более 5967 новых рабочих мест, и в перспективе прогнозируется создание 34000 рабочих мест.

Объем инвестиций, привлеченных в СЭЗ, обеспечивается резидентами СЭЗ и из средств государственного бюджета. Ситуация такова, что многие государственные инвестиции использованы не по назначению, что ныне требует более жесткого системного контроля, четкой отчетности, ответственности за их нецелевое использование.

В 10 регионах страны под СЭЗ выделено около 23,8 тыс. га территории. Согласно официальным отчетам МИР РК, объем вложенных инвестиций на конец 2014 года составил около 227,5 млрд. тенге или около 326,94 млн. тенге на 1 га. Частных инвестиций вложено лишь 40%. Сводный анализ инвестиций в СЭЗ Казахстана показано в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ инвестиций в СЭЗ Казахстана на 01.01.2015 год

Наименование СЭЗ	Инвестиции, млрд. тенге	Доля инвестиции от общего объема инвестиций	инвестиции, в т.ч. млрд. тенге		Площадь, га	Инвестиции млн. тенге на 1 га
			государственные	частные		
1	2	3	4	5	6	7
Астана новый город	55,8	0,25	33,48	22,42	7562	7,38
«Бурабай»	13,2	0,06	8	5,2	370	35,7
«Морпорт Актау»	32,2	0,14	19,32	12,88	2000	16,1
«НИНТ»	60,1	0,25	36	24,1	3475	17,3
«Оңтүстік»	15,6	0,06	9,36	6,24	200	78
«Павлодар»	19,4	0,085	11,64	7,76	3300	5,9

«ПИТ»	25,3	0,11	19,32	12,88	163	155,2
«САРЫАРКА»	2,9	0,013	1,7	1,2	535	5,42

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7
«Химический парк Тараз»	3	0,013	1,8	1,2	505	5,94
«Хоргос-Восточные ворота»	0	0	0	0	5740	0
Итого	227,5	1	136,5	91	23850	326,94
Примечание - Составлено автором на основании [93]						

Наибольшие вложения из государственных средств сделаны для развития перерабатывающих отраслей хозяйствования, услуг и столицы г. Астаны.

За весь период вложено инвестиций в следующие 7 основных СЭЗ:

– СЭЗ «НИНТ» - 60,1 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 361 млрд. тенге;

– СЭЗ «Астана новый город» - 55,8 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 33,48 млрд. тенге;

– СЭЗ «Морпорт Актау» - 32,2 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 19,32 млрд. тенге;

– СЭЗ «ПИТ» - 25,3 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 15,2 млрд. тенге;

– СЭЗ «Павлодар» - 19,4 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 11,64 млрд. тенге;

– СЭЗ «Оңтүстік» 15,6 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 9,36 млрд. тенге;

– СЭЗ «Бурабай» - 13,2 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 8 млрд. тенге.

Незначительные вложения инвестиций имеют 2 СЭЗ: «Сарыарка» - 2,9 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 1,7 млрд. тенге, и «Химический парк Тараз» - 3 млрд. тенге, в том числе бюджетных инвестиций в размере 1,8 млрд. тенге. В СЭЗ «Хоргос - Восточные ворота» вложение инвестиционных средств не производилось.

Для нужд всех СЭЗ выделено 23850 га площади, из нее наибольшую площадь имеют 5 СЭЗ, в том числе:

– СЭЗ «Астана новый город» - 7562 га;

– СЭЗ «Хоргос - Восточные ворота» - 5740 га;

– СЭЗ «НИНТ» - 3475 га;

– СЭЗ «Павлодар» - 3300 га;

– СЭЗ «Морпорт Актау» - 2000 га.

Доля готовности инфраструктуры каждой СЭЗ различна. На основе анализа профилей соответствующих СЭЗ была проведена оценка текущего состояния инфраструктуры (таблица 17) [93].

Развитие инфраструктуры является основным критическим элементом для

всех СЭЗ. На начальных стадиях развития СЭЗ акцент делается на необходимость взятия правительством инициативы по разработке зоны. На данном этапе практически все проекты развития инфраструктуры, как правило, финансируются за счет государственного бюджета.

Таблица 17 - Обзор инфраструктуры СЭЗ в Казахстане

СЭЗ	Год утверждения	Завершенность инфраструктуры в СЭЗ
«Астана -новый город»	2001	Обесеч. инфраструктурой – 80% (требуется доработки инфраструктуры)
«Морпорт Актау»	2002	Обесеч. инфраструктурой – 30% (Субзона №1 – 50%, Субзона №3 – 100%, общий генплан в наличии; необходиморазвитие инфраструктуры субзон)
«ПИТ»	2003	Обесеч. инфраструктурой – 14% (1 очередь – 100%, 2 очередь – 0%, требуется дальнейшее развитие инфраструктуры)
«Онтустик»	2005	Обесеч.инфраструктурой – 100%
«НИНТ»	2007	Обесеч.инфраструктурой – 10%
«Бурабай»	2008	Обесеч.инфраструктурой – 100%
«Хоргос»	2011	Обесеч.инфраструктурой – 0% (требуется разработка генерального плана)
«Сарыарка»	2011	Обесеч.инфраструктурой – 90% (продолжить завершение инфраструктуры)
«Павлодар»	2011	Обесеч.инфраструктурой – 0%; (требуется развитие генплана и инфраструктуры)
«Тараз»	2012	Обесеч.инфраструктурой – 0% (требуется развитие инфраструктуры)
Всего по СЭЗ	2003-2012	Требуется развитие инфраструктуры по 8 СЭЗ
Примечание - Систематизировано и составлено автором на основании [93]		

По приведенным данным отмечается недостаточная развитость транспортно-логистической, энергетической и другой инфраструктуры страны, что является барьером для развития секторов промышленности.

По данным МИР РК, максимальное обеспечение инфраструктурой за счет бюджетных средств имеется сегодня лишь уследующих СЭЗ:

1. «Онтустик» (Южно-Казахстанская область, легкая промышленность);
2. СЭЗ «Бурабай» (Акмолинская область, туризм);
3. СЭЗ «Морпорт Актау» (Мангистауская область, промышленность и логистика);
4. СЭЗ «Астана – Новый Город» (Астана, промышленность и стройиндустрия);
5. СЭЗ «Сары-Арка» (Карагандинская область, металлургия).

Другие СЭЗ не обладают должной готовностью инфраструктуры, например, СЭЗ «ПИТ» - на 14%;СЭЗ «НИНТ» - 0%;СЭЗ «Хоргос» - 0%;СЭЗ «Павлодар»-0%;СЭЗ «Тараз»-0%.

Что же касается объема произведенных товаров, выполненных работ и оказанных услуг в денежном выражении, то у 502 зарегистрированных и внесенных в Единый реестр участников десяти СЭЗ он составил чуть более 296 млрд. тенге. В среднем на каждого резидента приходится 24,4 млрд. тенге в год. За период с 2008 года по 01 апреля 2015 года производство товаров и услуг осуществлялось предприятиями 5 СЭЗ («Астана - Новый город», «Морпорт Актау», «ПИТ», «Павлодар» и «Оңтүстік»). Лидерами по объему выпущенной продукции за указанный период являются: СЭЗ «Морпорт Актау» – 119,8 млрд. тенге или 40,5%; СЭЗ «Астана – Новый город», Индустриальная субзона – 114 млрд. тенге или 38,5%; СЭЗ «ПИТ» - 59,8 млрд. тенге или 20,2%.

Анализ совокупного оборота и налоговой нагрузки с учетом имеющихся налоговых преференций демонстрирует, что «здоровыми» СЭЗ являются только «Астана — Новый город» и «Морпорт Актау». Относительно СЭЗ «Павлодар» есть сомнения в связи с тем, что зона создана на базе давно действующего завода «Каустик», показатели работы которого вряд ли можно рассматривать в качестве параметров целой СЭЗ.

Низкоприбыльными являются СЭЗ «Оңтүстік», где имеются лишь три активных налогоплательщика, и СЭЗ «ПИТ» - 51 активный налогоплательщик. Примечательно, что за 2012 год льгота по КПН применена лишь по отношению к пяти из 150 зарегистрированных участников СЭЗ «ПИТ» (таблица 18).

Таблица 18 - Объем и отдача от произведенной продукции СЭЗ в Казахстане на 01.01.2015 год

Наименование СЭЗ	Объем, произв. продукции за весь период, млрд. тенге	Доля от общего оборота всех СЭЗ за весь период	В среднем за год объем произв. продукции, млрд. тенге	Доля от общего годового оборота всех СЭЗ	Вложные инвестиции, млрд. тенге	Фондоотдача без ед.изм.
«Астана - Новый город»	114	0,385	8,76	0,36	55,8	2,04
«Бурабай»	0	0	0	0	13,2	0
«Морпорт Актау»	119,8	0,41	9,98	0,41	32,2	3,7
«НИНТ»	0	0	0	0	60,1	0
«Оңтүстік»	1,6	0,004	0,2	0,008	15,6	0,1
«Павлодар»	0,92	0,002	0,46	0,02	19,4	0,05
«ПИТ»	59,8	0,20	4,98	0,202	25,3	2,36
«Сарыарка»	0	0	0	0	2,9	0
«Химический парк Тараз»	0	0	0	0	3	0
«Хоргос – Восточные ворота»	0	0	0	0	0	0
Всего	296,121	1	24,396	1	227,5	0,82
Примечание- Составлено автором на основании [93]						

Рассматривая эффективность производств, можно пронаблюдать влияние на выпуск продукции следующих факторов:

- востребованность продукции – государственный заказ;
- срок действия СЭЗ и стадия жизненного цикла СЭЗ;
- развитие инфраструктуры СЭЗ.

Так, среди всех 10 СЭЗ к СЭЗ с высокой фондоотдачей можно отнести только три СЭЗ: «Морпорт Актау»- 370%; «ПИТ» - 236%; «Астана - Новый город»- 204%.

Два СЭЗ имеют низкую фондоотдачу, к ним относятся: «Оңтүстік»- 10%; «Павлодар»-4,75%.

Нет отдачи от выпуска продукции у следующих СЭЗ: «Бурабай» - 0%; «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк»- 0%; «Сарыарка» - 0%; СЭЗ «Химический парк Тараз»- 0%; «Хоргос - Восточные ворота» - 0%.

Все СЭЗ находятся на инвестиционной стадии своего развития, кроме СЭЗ «Бурабай», которая практически находится на стадии завершения действия, поскольку осталось только 6 лет. В этой СЭЗ активно работает лишь один участник, из-за сезонности работ нет востребованности в объемах туристических услуг.

Общая сумма налоговых отчислений, произведенных всеми участниками СЭЗ за весь период, составила 50,8 млрд. тенге (таблица 19).

Таблица 19 – Анализ налоговых отчислений на 01.01.2015 год в СЭЗ РК

Наименование СЭЗ	Налоговые отчисления, млрд.тенге	Доля налоговых отчислений	Вложенные инвестиции,млрд.тенге	Эффективность инвестиций от налоговых поступлений
«Астана новый город»	21,7	0,43	55,8	0,39
«Бурабай»	0,3	0,006	13,2	0,02
«Морпорт Актау»	4,3	0,085	32,2	0,13
«НИНТ»	2,4	0,047	60,1	0,04
«Оңтүстік»	0,7	0,014	15,6	0,04
«Павлодар»	0,6	0,015	19,4	0,03
«ПИТ»	19,1	0,37	25,3	0,75
«САРЫАРКА»	0,5	0,009	2,9	0,17
«Химический парк Тараз»	0	0	3	0
«Хоргос - Восточные ворота»	1,2	0,024	0	0
Всего	50,8	1	227,5	0,157
Примечание- Составлено автором на основании [93]				

Важнейшим показателем, характеризующим развитие СЭЗ, также служит показатель срока действия СЭЗ, включающий период открытия, фактический период действия и закрытия СЭЗ в РК. По срокам действия и эффективности инвестирования в СЭЗ складывается неоднозначная картина. Отсутствует

инвестирование долгосрочного капитала, особенно иностранных инвестиций, в СЭЗ «Бурабай», поскольку до закрытия его остается 6 лет. В пяти СЭЗ-ах аналогичным образом нет заинтересованности инвесторов, хотя до завершения осталось 13-16 лет, это: Морпорт «Актау», «Хоргос - Восточные ворота» [85], «Сарыарка», «Парк информационных технологий», «Астана – Новый город» [77]; Оңтүстік и Павлодар [86] имеют в запасе 16-18 лет.

Практически нет угроз для Химического парка «Тараз» и Национального индустриального нефтехимического технопарка (НИНТ), поскольку для развития у них есть еще 18-20 лет. Ключевые проблемы, с которыми сталкиваются отечественные предприятия: высокие тарифы на железнодорожные перевозки и транспортировку электроэнергии; частое изменение тарифов транспортных и энергетических монополистов; низкий уровень развития транспортно-логистической инфраструктуры; отсутствие достаточного финансирования инфраструктуры СЭЗ, в том числе производственной инфраструктуры. В таблице 20 приведены данные по срокам действия СЭЗ в РК с инвестиционной ситуацией по каждому СЭЗ из которых можно сделать вывод, что в большинстве СЭЗ необходимо инвестирование.

Таблица 20 – Анализ сроков действия СЭЗ в РК на 12.01.2015 года

Виды СЭЗ	Срок деятельности и действия СЭЗ в годах				Доля оставшегося срока льгот	Характеристика
	норматив	общий период	фактическое время	оставшее время		
Астана–новый город	29.06.2001–2027 г	2027 г. - 26 лет	14	12	0,46	Инвестирование есть
Морпорт Актау	26.04.2002	01.01.2028-26 лет	13	13	0,5	нет долгосрочного капитала
ПИТ	18.08.2003 г.	01.01.2028 – 25 лет	12	13	0,52	нет инвестирования
Оңтүстік	01.07.2005 г.	01.07.2030 - 25 лет	10	15	0,6	нет инвестирования
НИНТ	19.12.2007г	31.12.2032-25 лет	8	17	0,68	Инвестирование есть
Бурабай	29.06.2001 г	2021 г.- 20 лет	14	6	0,3	нет инвестирования
Сарыарка	26.04.2002.	01.01.2028-26лет	13	13	0,5	нет инвестирования
Хоргос	18.08.2003 лет	01.01.2028 – 26лет	12	14	0,54	нет инвестирования
Павлодар	01.07.2005 лет	01.07.2030-25 лет	10	15	0,6	инвестирование есть
Химический парк Тараз	19.12.2012	31.12.2032 - 25 лет	3	22	0,88	Только 3года в работе
Всего	20-26 лет			6-22	0,56	Половина срока действия
Примечание - Составлено автором по данным [93, 94].						

Анализ 8 абсолютных количественных показателей (таблица 21 и 22) позволит охарактеризовать эффективность деятельности СЭЗ в Казахстане в целом.

Таблица 21 – Оценочный свод: анализ абсолютных количественных показателей, влияющих на результативность СЭЗ в Казахстане на 12.12.2014 года

Наименование СЭЗ	Площадь, га	Количество, в единицах				Инвестиции млн. тенге на 1 га	Млрд. тенге						
		зарегистрированных участников	активно действующих участников	действующих проектов	проектов на стадии и реал		стоимость проектов,	инвестиции за весь период действия СЭЗ			объем произведенной продукции за весь период	В среднем за год объем произв	налоговые отчисления
								всего	государственные	частные			
Астана–Новый город	7562	81	16	16	20	7,38	150,9	55,8	33,48	22,42	114	8,76	21,7
Морпорт Актау	2000	32	9	5	15	35,7	319,3	32,2	19,32	12,88	119,8	9,983	4,3
ПИТ	163	150	99	5	0	16,1	78,5	25,3	19,32	12,88	59,8	4,983	19,1
Оңтүстік	200	22	3	7	7	17,3	37	15,6	9,36	6,24	1,6	0,2	0,7
НИНТ	3475	30	4	0	4	78	1070,7	60,1	36	24,1	0	0	2,4
Бурабай	370	3	1	1	0	5,9	13,2	13,2	8	5,2	0	0	0,3
САРЫАРКА	535	52	1	1	9	155,2	140,9	2,9	1,7	1,2	0	0	0,5
Хоргос - Восточные ворота	5740	72	0	0	0	5,42	0	0	0	0	0	0	1,2
Павлодар	3300	45	2	2	12	5,94	128,4	19,4	11,64	7,76	0,921	0,461	0,6
Химический парк Тараз	505	15	1	0	1	0	302,2	3	1,8	1,2	0	0	0
Всего	23850	502	136	83	68	326,94	2241,1	227,5	136,5	91	296,121	24,396	50,8
Примечание - Составлено автором на основании [93, 95-97]													



Таблица 22 – Оценочный свод: анализ относительных показателей, влияющих на результативность СЭЗ в Казахстане на 01.01.2015 года

Наименование СЭЗ	Доля без.ед.изм. от											Эффект	
	инновационной продукции	активных от всех участников	действующих проектов	проекты на стадии реализации	стоимость действующих проектов в от общей стоим	инвестиции. СЭЗ от общего объема инвестиций	завершенности инфрас-т-ры	общего оборота продукции за весь период	общего годового оборота СЭЗ	налогов отчислений от всех отчислений	оставшегося срока льготирования	налого в и затраченных инвестиций	выпуска продукции - фондоотдача
Астана–Новый город	0,048	0,15	0,19	0,29	0,067	0,25	0,8	0,385	0,3	0,43	0,46	0,39	2,04
Морпорт Актау	-	0,25	0,06	0,22	0,14	0,14	0,3	0,41	0,41	0,085	0,5	0,13	3,7
ПИТ	-	0,66	0,61	0	0,04	0,11	0,14	0,20	0,2	0,37	0,52	0,75	2,36
Оңтүстік	-	0,14	0,08	0,19	0,016	0,06	1	0,004	0,008	0,014	0,6	0,04	0,1
НИНТ	-	0,13	0	0	0,47	0,25	0	0	0	0,047	0,68	0,04	0
Бурабай	-	0,33	0	0	0,006	0,06	1	0	0	0,006	0,3	0,02	0
САРЫАРКА	-	0,02	0,015	0,13	0,063	0,13	0,9	0	0	0,009	0,5	0,17	0
Хоргос Восточные ворота	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0,024	0,54	0	0
Павлодар	-	0,04	0,03	0,17	0,057	0,085	0	0,002	0,02	0,015	0,6	0,03	0,0475
Химический Парк Тараз	-	0,07	0	0	0,14	0,013	0	0	0	0	0,88	0	0
Всего	0,48	0,27	1	1	1	1	0,41	1	1	1	0,56	0,157	0,82

Примечание - Составлено автором на основании [93, 95-97]

В ходе исследования предложенная нами методика была преломлена через казахстанский опыт. В результате получены следующие результаты.

Проведенный экспресс-анализ организационных структур управления и функций управления СЭЗ показал наличие разных видов организационных структур и недостающих функций для эффективного управления этапами развития, становления и роста СЭЗ. В приведенной ниже в таблице 23 департаменты, находящиеся в структуре СЭЗ, указаны цифрой «1», и не находящиеся в структуре СЭЗ обозначены цифрой «0».

Таблица 23 - Департаменты в структуре СЭЗ

Департаменты	Классификация СЭЗ		
	Промышленно-производственные	Сервисные, Смешанные	Научно-исследовательские
Отдел планирования	0	0	0
Экономический / Бухгалтерия	1	1	1
Внутренний аудит	1	0	0
Департамент технического обеспечения	1	1	1
Техника безопасности	0	0	0
Административный	1	1	0
Юридическая служба	1	1	1
Отдел документооборота и правовой работы	0	1	0
Отдел кадров и документооборота	0	0	0
Отдел менеджмента качества	0	0	0
Отдел мониторинга объектов строительства	0	1	1
Департамент по работе с инвесторами	1	1	1
Департамент по работе с участниками СЭЗ	0	0	1
Производственный отдел	0	0	1
Примечания			
1 Составлено автором;			
2 Промышленно-производственные: «Морпорт Актау», «Онтүстік», «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк», «Павлодар», «Сарыарқа», «Астана – Новый город», «Химический парк «Тараз»;			
3 Сервисные: «Бурабай», «Астана – Новый город», «Хоргос – Восточные ворота»;			
4 Смешанные: «Астана – Новый город»;			
5 Научно-исследовательские: «Парк информационных технологий»			

Экспресс-анализ позволил изучить основные характеристики управления СЭЗ путем исследования организационной структуры и функций управления. Более подробный системный анализ механизмов управления СЭЗ осуществлялся путем исследования основных подсистем (компонентов) и элементов существующих механизмов.

В ходе исследования был проведен анализ механизмов организационной, экономической, производственной и инновационной составляющих

управления, а также механизмов ресурсного и нормативно-правового обеспечения. Были рассмотрены формы, методы, инструменты и рычаги механизмов основных подсистем управления (подсистема управления персоналом, подсистема управления проектами, подсистема управления производством и др.). В результате были определены слабые направления, в т.ч. которыми являются:

1. Отсутствие непрерывного диалога между министерствами, акиматами, органами управления и участниками.
2. Дефицит бюджетных средств для осуществления плана по маркетингу СЭЗ с целью привлечения новых инвесторов.
3. Нехватка квалифицированной и подготовленной рабочей силы в сферах СЭЗ.
4. Задержка в строительстве инфраструктуры и отсутствие мастер-плана СЭЗ.
5. Размытые рамки ответственности.
6. Отсутствие отделов маркетинга и управления проектами в структуре управления.
7. Слабая система отчетности.
8. Дублирование функций.
9. Мониторинг и контроль проектов и строительство инфраструктуры.
10. Отсутствие формальных процедур по управлению рисками по проектам.
11. Долгий процесс регистрации компаний в СЭЗ.
12. Отсутствие единой стандартной организационной структуры и несовершенный функционал управленческой структуры.

Для проведения оценки эффективности управления СЭЗ был произведен расчет долей индикаторов в каждой группе (расчет приведен ранее). Результатом данного процесса является идентификация итоговых показателей по группам. Итоговый уровень каждой группы представляет собой интегральный показатель, получаемый в результате вычисления средне-статистического показателя по каждой СЭЗ.

Для формализованного описания полученных результатов оценки эффективности управления на основе качественных показателей на отрезке от 0 до 1, нами была использована вербально-цифровая шкала (таблица 24) для качественной интерпретации полученной количественной оценки каждой группы.

Таблица 24 - Шкала значений интегральной оценки эффективности управления СЭЗ

Границы интервала	Интерпретация интегральной оценки
От 0 до 0,3	Зона кризисного состояния
От 0,31 до 0,6	Зона неудовлетворительного состояния
От 0,61 до 1	Зона удовлетворительного состояния

Зона кризисного состояния ( $i < 0,3$ ) иллюстрирует негативный показатель, который требует разработки мероприятия, направленных на существенное и эффективное повышение результативной составляющей управленческой эффективности СЭЗ.

Получение результатов в зоне неудовлетворительного состояния ( $0,3 < i \leq 0,6$ ) указывает о недостаточном уровне управления и необходимости поиска путей улучшения и активизации интегральных результатов управленческой деятельности.

Получение результатов в зоне удовлетворительного состояния ( $0,6 < i \Rightarrow 1$ ) свидетельствует о хорошем уровне развития управленческих процессов. Для поддержания данного уровня и позитивной динамики необходимо разработать соответствующие мероприятия.

Результаты индикаторов, представленных ранее в данной главе, были сгруппированы по трем показателям (группам), как показано в таблице 25.

Таблица 25 - Оценка многоуровневых нормативных показателей СЭЗ Республики Казахстан по состоянию на 2014 год

Показатели и индикаторы групп	Фактические показатели										
	Астана-Новый город	Морпорт Актау	ПИТ	Онтустик	НИНТ	Бурабай	Хоргос	Сарыарка	Павлодар	Тараз	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 группа - Индустриально-инвестиционная группа A1 + A2 + ... + An											
Доля инновационной продукции	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,005
Доля инвестиций отдельных СЭЗ от общего объема инвестиций	0,25	0,14	0,11	0,06	0,3	0,06	0,13	0	0,09	0,01	0,11
Доля действующих проектов	0,19	0,06	0,61	0,08	0	0	0,015	0	0,03	0	0,1
Доля проектов на стадии реализации	0,29	0,22	0	0,19	0	0	0,13	0	0,17	0	0,1
Доля стоимости действующих проектов от общей стоимости проектов	0,07	0,14	0,04	0,016	0,47	0,006	0,063	0	0,057	0,14	0,1
Итого	0,17	0,112	0,152	0,07	0,14	0,024	0,07	0	0,07	0,031	0,084

индустриально - инвестиционной группы факторов/ характеристика	Низкий, кризисный уровень инвестиционно-индустриальной группы управленческого потенциала										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2 группа - Организационно-нормативная группа - B1 + B2 + ... + Bп											
Доля завершенности инфраструктуры	0,8	0,3	0,14	1	0	1	0,9	0	0	0	0,414
Доля оставшегося срока льготирования	0,46	0,5	0,52	0,6	0,68	0,3	0,5	0,54	0,6	0,88	0,56
Организационно-нормативная группа	0,63 высок	0,4 средн	0,33 низк	0,8 высо к	0,34 сред	0,65 высо к	0,7 высо к	0,27 низк	0,3 низк	0,45 средн	0,49 средн
3 группа - Производственная группа - B1 + B2 + ... + Bп											
Доля активных от всех участников	0,15	0,25	0,66	0,14	0,13	0,33	0,02	0	0,04	0,07	0,172
Доля от общего оборота продукции СЭЗ	0,385	0,41	0,20	0,004	0	0	0	0	0,002	0	0,104
Доля от общего годового оборота продукции СЭЗ	0,3	0,41	0,20	0,008	0	0	0	0	0,02	0	0,1
Доля налоговых отчислений от всех отчислений	0,43	0,085	0,37	0,014	0,047	0,006	0,009	0,024	0,015	0	0,1
Соотношение налогов и инвестиций	0,39	0,13	0,75	0,04	0,04	0,02	0,17	0	0,03	0	0,157
Фондоотдача от выпуска продукции	2,04	3,7	2,36	0,1	0	0	0	0	0,0475	0	0,825
Производственная группа	0,62– высок	0,83 высо к	0,76 высо к	0,074 низк	0,036 низк	0,059 низк	0,033 низк	0,004 низк	0,026 изк	0,012 низк	0,24 низк

Результативный компонент - Рейтинг управленческой эффективности СЭЗ – Р упр.	0,473 средний	0,45 средний	0,414 средний	0,315 средний	0,172 низкий	0,244 низкий	0,268 низкий	0,103 низкий	0,132 низкий	0,164 низкий	0,27 низкий
Примечание - Составлено автором на основании [93, 95-97]											

Обобщение всех расчетных показателей позволяет следующим образом отразить рейтинг управленческой эффективности казахстанских СЭЗ (таблица 26).

Таблица 26 - Свод оценочных данных по группам

Группа	СЭЗы										
	«Астана - Новый город»	«Морпорт Актау»	ПИТ	«Онтустик»	НИНТ	«Бурабай»	Хоргос	«Сарыарка»	«Павлодар»	Тараз	Всего
1 группа	0,17	0,11	0,15	0,07	0,14	0,02	0,07	0,00	0,07	0,03	0,08
2 группа	0,63	0,40	0,33	0,80	0,34	0,65	0,70	0,27	0,30	0,45	0,49
3 группа	0,62	0,83	0,76	0,07	0,04	0,06	0,03	0,00	0,03	0,01	0,24
Результативный компонент	0,47	0,45	0,41	0,32	0,17	0,24	0,27	0,10	0,13	0,16	0,27
Примечание - Составлено автором											

Полученные координаты графически отображены в виде групповых компонентов СЭЗ. В зависимости от уровня рассчитанных координат были выделены координаты и графически отображены на рисунке 7.

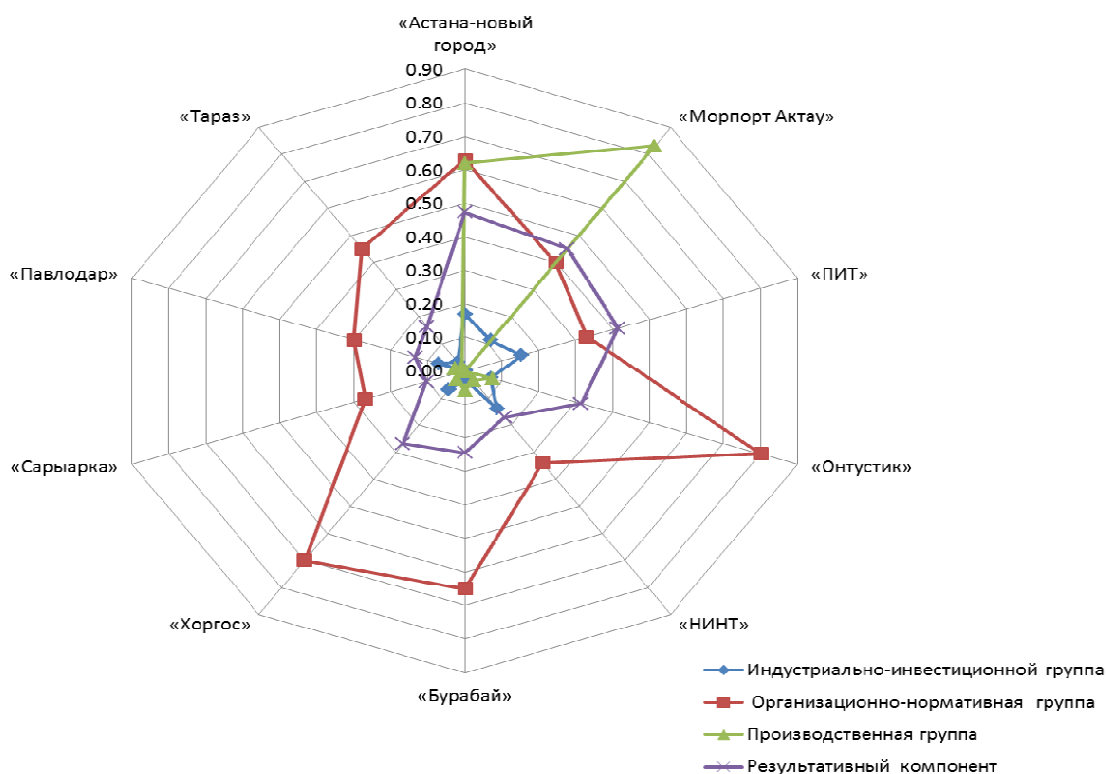


Рисунок 7 – Результаты оценки эффективности управления по каждой СЭЗ

Примечание - Составлено автором

Сопоставление полученных показателей позволяет нам выделить сильные и слабые стороны по каждой группе. Данный анализ, в конечном итоге, послужит основой для разработки мероприятий, направленных на поддержание позитивных и преодоление негативных тенденций управленческого развития СЭЗ.

Из полученных обобщенных данных (таблица 26) и основываясь на шкалу значений интегральной оценки эффективности управления СЭЗ (таблица 24) можно сделать вывод, что рейтинг результативности управленческой эффективности СЭЗ находится в зоне кризисного состояния и равен 0,27 для всех СЭЗ:

- индустриально-инвестиционная группа факторов по всем СЭЗ находится в зоне кризисного диапазона, эта группа факторов и индикаторов внутри каждого СЭЗ варьируется от 0 до 0,17, что свидетельствует об очень низкой инвестиционной привлекательности казахстанских СЭЗ;

- организационно-нормативная группа находится в неудовлетворительной зоне и равна 0,49, хотя высокого уровня достигли СЭЗ «Астана - Новый город», «Сары-Арка», «Онтустик», «Бурабай» причиной тому является завершенная или почти завершенная инфраструктура;

- производственная группа всех СЭЗ в целом характеризуется низким уровнем и равна 0,24, и только три СЭЗ имеют высокий уровень – это СЭЗ «Астана - Новый город», СЭЗ «Морпорт Актау» и СЭЗ «ПИТ», которые имеют

государственные заказы или занимаются экспортными, внешнеэкономическими операциями страны.

### 2.3 Современное состояние системы управления СЭЗ в Республике Казахстан

В ходе исследования нами был произведен обзор основной структуры СЭЗ РК в рамках нормативных документов и программ, отражающих развитие и регулирование процессов СЭЗ. Такой анализ нормативных документов осуществлялся с целью определения основных функций соответствующих органов, имеющих отношение к развитию СЭЗ.

В качестве предпосылок для определения основных аспектов анализировались следующие разделы названных выше документов:

- текущеинституциональная и организационная структура;
- цели, функции и обязанности уполномоченных органов, ответственных за развитие СЭЗ;
- процесс создания и контроля СЭЗ;
- утвержденные концепции, планы и программы развития СЭЗ;
- пакет услуг и инвестиционные предложения;
- льготы и налоги, предлагаемые на республиканском и региональном уровнях;
- мониторинг бюджетных средств;
- структура управления СЭЗ;
- система отчетности и ключевые показатели эффективности;
- стратегия продвижения СЭЗ на республиканском и региональном уровнях;
- существующий процесс распределения земельных участков для участников СЭЗ;
- документы, которые необходимо предъявить заявителю на момент регистрации.

В соответствии с положениями Закона о СЭЗ, финансирование инфраструктуры СЭЗ может производиться из государственного бюджета либо из других источников (таблица 27).

Таблица 27 - Структура собственности отдельных СЭЗ

Правительство (Министерства)	Правительство (Акимат)	Квазигосударственные (Самрук-Казына)
1. СЭЗ «Бурабай» 2. СЭЗ «Национальный индустриальный нефтехимический парк»	1. СЭЗ «Морпорт Актау» 2. СЭЗ «Онтустик» 3. СЭЗ «Павлодар» 4. СЭЗ «Сарыарка» 5. СЭЗ «Астана - Новый город» 3. СЭЗ «ПИТ»	1. СЭЗ «Химический парк Тараз (принадлежит посредством Объединенной химической компании) 2. СЭЗ «Хоргос» (принадлежит посредством Казахстан Темир Жолы)
Примечание - Составлено автором на основе источника [94,98]		



Владелец СЭЗ определяет подходящую управляющую компанию для ее разработки, продвижения и мониторинга. Для того, чтобы иметь полную картину, предопределилась необходимость изучения утвержденных государственных планов и программ развития в сфере СЭЗ, а также систематизированы программы в сфере промышленного развития в стране.

На региональном уровне акиматы отвечают за выделение земельных участков для СЭЗ и курируют строительство инфраструктуры за счет выделения денежных средств государственным компаниям.

На основании данных исследования была построена существующая институциональная структура (рисунок 8).

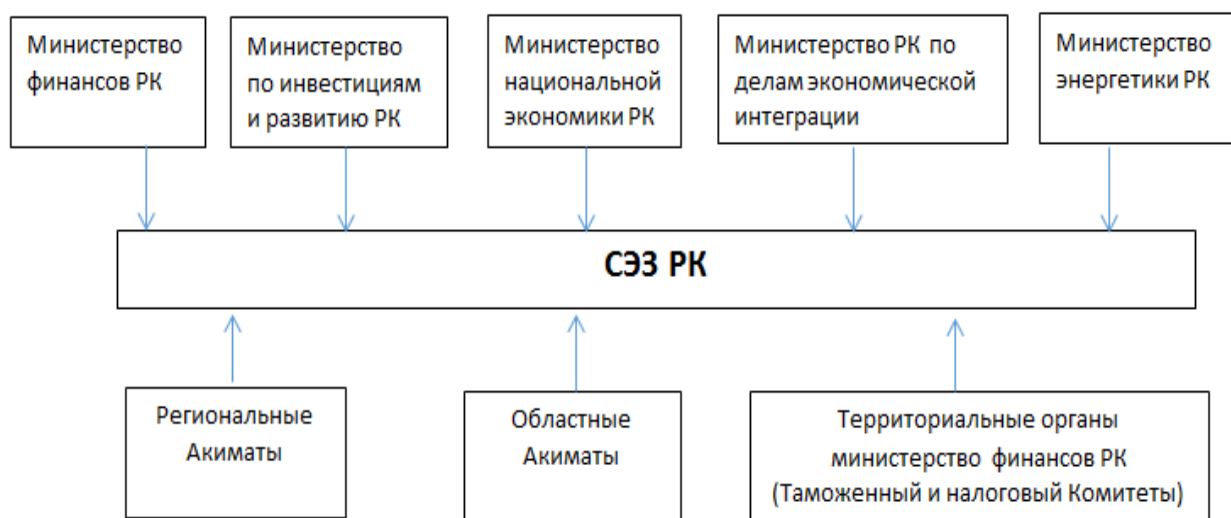


Рисунок 8 - Институциональное устройство существующих СЭЗ в РК

Примечание -Составлено автором

В настоящее время развитие СЭЗ на республиканском уровне осуществляется под эгидой Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан (МИР РК), которое ответственно за развитие и мониторинг производительности СЭЗ. Налоговый комитет и Комитет таможенного контроля Министерства финансов ответственны за налоговую и таможенную политики для СЭЗ, которые являются одними из ключевых обстоятельств для привлечения участников СЭЗ.

На региональном уровне территориальные органы таможенного контроля отвечают за функционирование таможенных постов на территории СЭЗ. Акиматы отвечают за распределение земельных участков и за строительство инфраструктуры посредством финансирования государственных предприятий.

Другим важным игроком в оперативном уровне является управляющие компании СЭЗ.

В настоящее время существующие СЭЗ управляются управляющими компаниями как показано в таблице 28 [94].

Таблица 28 - Управляющие компании казахстанских СЭЗ

Наименование СЭЗ	Наименование управляющего органа
Бурабай	Государственное учреждение «Территориальный департамент Комитета индустрии туризма Министерства туризма и спорта Республики Казахстан – Администрация специальной экономической зоны «Бурабай»
Морпорт Актау	АО «Специальная экономическая зона «Морпорт Актау»
Оңтүстік	АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «Оңтүстік»
Павлодар	АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «Павлодар»
ПИТ	АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «ПИТ»
Сарыарқа	АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «Караганда Инвест»
Химический парк Тараз	АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «Химический парк «Тараз»
Хоргос– Восточные Ворота	АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «Хоргос – Восточные Ворота»
НИНТ	АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «НИНТ»
Астана– новый город	Государственное учреждение «Управление администрирования специальной экономической зоны «Астана - новый город»
Примечание - Составлено автором на основе источника [94]	

Их основными функциями являются осуществление общего развития, продвижение и мониторинг на территории СЭЗ. Кроме того, от имени владельца СЭЗ они несут ответственность за поддержание связей с государственными органами власти для решения проблем СЭЗ.

Основываясь на информации, полученной от управляющих компаний, их основные функции были нами систематизированы следующим образом:

- предоставление земельных участков для арендатора СЭЗ;
- заключение и расторжение договоров о деятельности СЭЗ;
- отчетность о ходе развития СЭЗ;
- привлечение инвесторов для развития инфраструктуры и других объектов СЭЗ;
- строительство инфраструктурных объектов в соответствии с утвержденными документами;
- предоставление услуг по принципу «единого окна»;
- координация работы с заявителями СЭЗ, связь с арендатором для оказания помощи в сотрудничестве с акиматом области для наделения земель арендатора в СЭЗ;

- предоставление инфраструктурных объектов, офисных помещений, складов, удобств розничной торговли в СЭЗ во благо конечных пользователей;
- предоставление маркетинговых исследований в отношении просьб существующих или потенциальных арендаторов в производственной деятельности.

В ходе исследования была предпринята попытка тестирования существующих управлений СЭЗ в Казахстане. Анализ структуры управления производился по трем типам СЭЗ: промышленно-производственным, сервисным и научно-исследовательским.

Анализ структурных отделов в отдельных управлениях СЭЗ в РК показывает, что в СЭЗ нет единой структуры управления, некоторые отделы дублируют свои функции, раздутый штат или нет отделов, отвечающих за профиль или тип деятельности СЭЗ. Потому необходимо разработать единую стандартную структуру управления СЭЗ с учетом их деятельности или типажа.

После обзора институциональной структуры на правительственном уровне анализ был проведен путем определения эффективных структур, распространенных в успешных мировых СЭЗ. Цель этого упражнения состоит в том, чтобы рекомендовать более эффективную институциональную структуру для Казахстана на правительственном уровне.

Лучшая мировая практика выявила уровни взаимодействия заинтересованных сторон при функционировании СЭЗ (таблица 29). Правомерным представляется практика, которая во избежание конфликта интересов, требует отделения регулирующей роли максимально от ролей владельца, разработчика и оператора зоны.

Политика СЭЗ должна четко определить и описать конкретные роли и обязанности для различных учреждений с зоной власти, осуществляющей регулирующую деятельность, действующих в качестве независимого функционального объекта.

Таблица 29- Уровни структуры управления и взаимодействия заинтересованных сторон

Органы взаимодействия	Стратегический уровень (Министерства)	Тактический уровень (Центральный регулирующий орган СЭЗ)	Операционный уровень (Управляющие компании СЭЗ)
Министерства	V	V	-
Центральный регулирующий орган СЭЗ	V	-	V
Управляющие компании СЭЗ	-	V	-
Инвесторы	-	V	V
Участники СЭЗ	-		V
ПИТ и НИОКР	-	V	V
Примечание - Составлено автором			

В мировой практике участвующие стороны различны в каждом уровне управления СЭЗ. Однако анализ казахстанских СЭЗ показывает, что такая модель не применяется в Казахстане, поскольку нет регулирующего органа на тактическом уровне, который будет выполнять функции, успешно выполненные во всем мире.

В таблице 29 показаны типичные рамки для ключевых участников в структуре СЭЗ на основе результатов сравнительного анализа. Также было засвидетельствовано, что разработчик и/или оператор зоны заинтересованных сторон пользуется максимальной автономией и имеет широкий спектр функций и ролей. Они могут включать в себя физическое развитие зоны, а также обработку ежедневных операций и управления СЭЗ, которые также выполняются разработчиком в соответствующей зоне.

Анализ СЭЗ в Казахстане продемонстрировал отсутствие этих функций. Отсюда можно сделать вывод, что управляющие компании СЭЗ ограничены в автономии. Например, регистрация арендатора может занять до 2-3 месяцев, тогда как во всем мире она может занять минимум от 3 дней до одного месяца максимум.

Промышленным инвесторам предоставляют услуги по принципу «одного окна» для обеспечения соглашения со всеми заинтересованными сторонами в управленческой структуре. Эта услуга чрезвычайно полезна и является важным элементом для привлечения большего числа инвесторов к промышленной зоне. Нет сомнений в том, что эта функция может помочь инвестору сократить время, необходимое для получения необходимых согласований и разрешений, организации в начале эксплуатации в рамках зоны, а также может уменьшить число документов и бюрократизм, которые, как правило, имеют место быть в развивающихся странах.

Возможность заимствования лучшего мирового опыта в управлении СЭЗ предполагает возможность применения в Казахстане таких элементов, как:

- эксклюзивный регулятор и функции местного самоуправления, которые не включают в себя функции развития и эксплуатации;
- уполномоченный орган СЭЗ для управления и мониторинга всех СЭЗ;
- услуги «одного окна» по работе с клиентами;
- административная и финансовая автономия, включая независимый бюджет;
- наличие всех механизмов ГЧП: контракты на управление, концессии и др.;
- меморандумы призваны облегчить административную координацию с другими государственными органами;
- легкодоступный общественный источник по применимым законам и другим данным;
- оптимизация всех процедур лицензирования и регистрации.

Поскольку существует много сторон, участвующих во всем развитии СЭЗ, то достижение высокой эффективности тормозит отсутствие общего координационного органа на правительственном уровне с достаточными

полномочиями, в частности надзорными, для управления СЭЗ, процессами между правительством и региональными уровнями.

Тем самым, мировая практика показывает целесообразность применения типичной институциональной структуры в модели управления казахстанских СЭЗ. Такие структуры состоят из ступеней управления: правительство в качестве высшего органа власти с последующей региональной властью, работающей под ней (рисунок 9).



Рисунок 9 – Институциональная схема («пирамида») управления СЭЗ в Казахстане

Примечание - Систематизировано и составлено автором

Правительство устанавливает нормы и правила для создания СЭЗ и фондов развития и в большинстве случаев имеет представительный орган, который отвечает за управление деятельностью. Совет, назначенный правительством, является руководящим органом, ответственным за рост СЭЗ, регулирующим деятельность всех СЭЗ, утверждающим и контролирующим процесс развития СЭЗ.

Баланс портфеля проектов СЭЗ, в соответствии со стратегией государства, может рассматриваться как средство решения проблем депрессивных или слабозаселенных регионов с низким уровнем экономического развития. Данный процесс может выполняться в ходе стратегического планирования СЭЗ на стратегическом и тактическом уровнях институциональной структуры. Региональная власть (акиматы) является государственным органом региона, в котором находится СЭЗ, является собственником земельного участка СЭЗ и может предоставить средства для развития СЭЗ. Соответственно, процессы регулирования и стратегического планирования СЭЗ требуют тесной централизованной координации правительства с акиматами.

Полномочия, которые могут быть расширены и которые управляющая компания должна иметь:

- широкие административные полномочия квазизаконодательного характера для эффективного и достаточно быстрого решения вопросов управления зоной;
- разработка плана развития СЭЗ;
- исключительное право распоряжения основными услугами по поддержке бизнеса, коммунальных и других объектов общего пользования;
- ответственность за установление стандартов эксплуатационных тарифов по объектам СЭЗ;
- право на рассмотрение и утверждение инвестиционных проектов, получаемых от потенциальных инвесторов;
- контроль ведения импортных и экспортных операций в зоне путем создания таможенного органа.

Таким образом, следует, что промышленные инвесторы могут обратиться к управляющей компании непосредственно по вопросам всех коммунальных услуг и объектов.

Однозначно, надо признать, что в Казахстане нет ведомств, которые перевоплощают накопленные знания и технологии в побочные эффекты. Анализ теста показывает, что есть положительные эффекты новых технологических знаний о производительности и инновационной способности международных компаний, которые размещают свои производства и инновации в данной стране учреждения СЭЗ. Некоторые инновационные технологии не защищены авторскими правами и, следовательно, их использование не требует наличия лицензии, а это, в свою очередь, негативно отражается на объеме инвестиций со стороны других инноваторов.

Тем самым, не все преимущества технологических знаний присваиваются изобретателю; технологические инвестиции, как правило, порождают социальные возвраты, которые значительно превосходят частные доходы. Технологии, однажды изобретенные, могут быть использованы и распространяются на международном уровне с небольшой добавленной стоимостью. С эмпирической точки зрения, экономисты изучили, как измерить технологии внешних эффектов и какие каналы способствуют им. С технической точки зрения, страны, желающие больше технологических избытков, применяют политику для стимулирования торговли, прямых иностранных инвестиций и содействия улучшению условий для использования вторичных эффектов, поглощая их в домашний рост производительности труда. СЭЗ являются участками, где эта передача произошла, или должна произойти.

На основании сравнительного анализа видно, что технологическое и инновационное развитие в основном осуществлялось фирмами и правительствами ведущих мировых экономик, которые также являются лидерами мировых технологий. Технологии и инновации диффундируют к остальной части мира, хотя по основным каналам торговли, миграции, прямых иностранных инвестиций (ПИИ), а также технологические лицензирования (патентов и авторских прав) СЭЗ являются одной из основных площадок, где инновации приносят финансовую выгоду владельцам СЭЗ и компаниям.

Тем не менее, это не является аргументом для СЭЗ Казахстана, где это должно быть еще применено. Международные избыточные технологии получили большое внимание в последних теоретических эмпирических экономических исследованиях. Теория идентифицирует их в качестве ключевого механизма для обеспечения устойчивого роста производительности труда и его диффузии в разных странах. Отсутствует эффективный механизм обмена знаний и передачи технологий в рамках СЭЗ арендаторов, университетов и правительства. Существующая структура не поддерживает формирования знаний, приобретение и передачу инновационных технологий, используемых в СЭЗ среди компаний Казахстана и вне академической и практической среды.

Имеет место незавершенность формирования инфраструктуры СЭЗ, что является следствием отсутствия достаточного финансирования. Соответственно, недостаточная развитость транспортно-логистической, энергетической и другой инфраструктуры страны является барьером для развития секторов промышленности.

Ключевые проблемы, с которыми сталкиваются отечественные предприятия, разнообразны: высокие тарифы на железнодорожные перевозки и транспортировку электроэнергии; частое изменение тарифов транспортных и энергетических монополистов; низкий уровень развития транспортно-логистической инфраструктуры; отсутствие достаточного финансирования инфраструктуры СЭЗ, в том числе производственной инфраструктуры.

Также необходимо отметить наличие проблемы эффективности управления СЭЗ. Как известно, 21 июля 2011 года Президент Казахстана Н.А. Назарбаев подписал закон «О специальных экономических зонах в РК», направленный на повышение эффективности управления и функционирования специальных экономических зон.

Отбор участников специальной экономической зоны управляющая компания осуществляет совместно с уполномоченным органом. В соответствии с законодательством о СЭЗ, ключевыми органами, участвующими в продвижении и развитии СЭЗ являются министерства, KAZNEX, управляющие компании и акиматы. Соотношение сил в системе участвующих звеньев в управлении СЭЗ отражено на рисунке 10.

В соответствии с Законом о СЭЗ, специальные экономические зоны, расположенные внутри РК, могут принадлежать правительству (министерствам или акиматам) или находиться в квазигосударственной собственности. На основании существующего процесса по выделению земельного участка было определено, что СЭЗ в РК имеют многоуровневую структуру утверждения.

Что же касается существующих институциональных структур, органов управления, а также процессов и процедур утверждения, следует отметить приведенное ниже.

На основании информации, полученной от KAZNEXINVEST и управляющих компаний, было принято, что конечный пользователь должен пройти три стадии для того, чтобы начать работу в СЭЗ.

Во-первых, потенциальный инвестор должен зарегистрироваться в качестве представителей СЭЗ. После получения уведомления соответствующих органов власти о подтверждении регистрации, управляющая компания уведомляет налоговый и таможенный орган о будущем арендаторе, который становится членом СЭЗ.

Во-вторых, они должны быть обеспечены землей и правами аренды, которые предоставляет акимат. По завершении исполнения договора аренды земли, заключенного с акиматом, арендатор обязуется создать техническую возможность на их объекте.

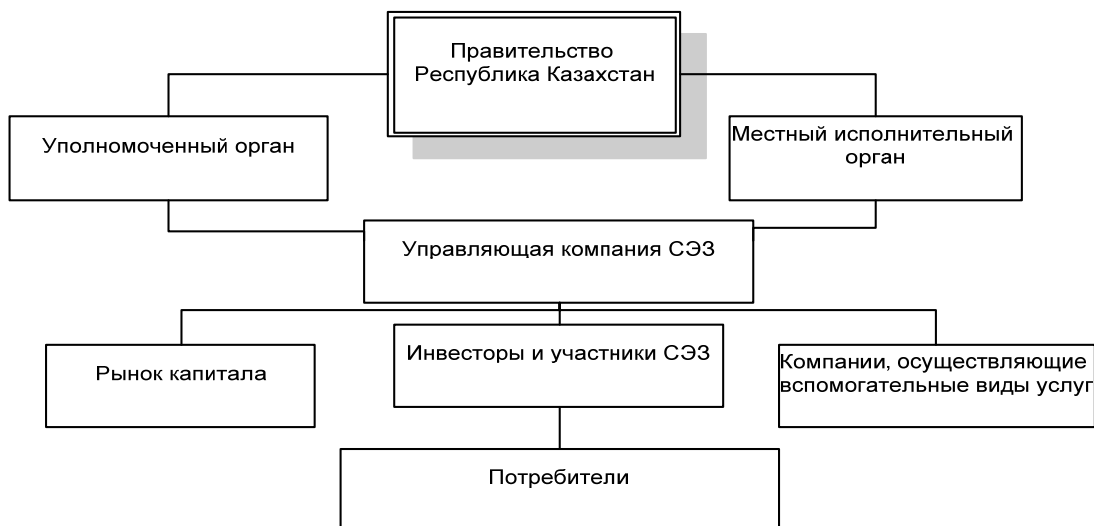


Рисунок 10 – Соотношение сил в системе участвующих звеньев в управлении СЭЗ

Примечание - Систематизировано и составлено автором

Заключение соглашения инвесторов и обеспечение земли, как правило, занимает около 1-2 месяцев. После приобретения земельного ресурса, арендаторы выполняют ТЭО для своих проектов, начиная с представления технической осуществимости до времени получения разрешения на строительство проходит еще 3-4 месяцев.

Далее следует обеспечение технического одобрения и начало строительства объекта или инфраструктуры на территории. Как правило, арендатор должен представить технико-экономическое обоснование и пройти государственную экспертизу (45 дней) и затем закрепить разрешение на строительство (45-60 дней), чтобы начать работать на территории.

Потенциальный инвестор до начала реализации проекта проходит все необходимые процедуры:

1. Получает информацию об инвестиционной привлекательности СЭЗ РК от МИР или акимата для оценки перспективы реализации проекта.
2. Выбирает подходящую экономическую зону и направляется в орган управления выбранного СЭЗ.
3. Согласовывает свою деятельность с множеством органов до начала реализации проекта.



Необходимо также рассмотреть кластерный тип СЭЗ в Казахстане, который должен обеспечить новые импульсы для развития в направлениях СЭЗ. Так, например, в отраслевых кластерах вокруг интегратора аккумулировали свою деятельность Совет отраслевых министерств или Министерство индустрии и новых технологий, Национальная палата предпринимателей (отраслевых ассоциаций), отраслевые научно-исследовательские институты АОО «Назарбаев университет».

Модель же инновационного кластера, например, ПИТ автономного инновационного кластера, в своей структуре объединила значительно расширенный круг участников инновационного процесса. Такое объединение становится инновационным кластером, когда реализация идей, зарождающихся в исследовательских университетах, институтах и лабораториях, требует участия многих других структур, располагающих квалифицированными кадрами инженеров, конструкторов, менеджеров и представителей целого ряда других профессий.

Тем самым, в соответствии с концепцией национальных кластеров, созданные 9 отраслевых кластеров во внутренней структуре предусмотрели - совет кластеров - отраслевые министерства или Министерство по инвестициям и развитию РК;

- интегратор–производственные компании - лидеры либо несколько компаний, обеспечивающие развитие кластера, в т.ч. аутсорсинг;

- партнер интегратора кластера – Национальная палата предпринимателей или отраслевые бизнес ассоциации – координаторы консолидации бизнеса для участия в кластерах (обязательно при определении интегратором государственной компании);

- финансовый агент – АО «Национальный управляющий холдинг», АО «НУХ «Байтерек»»;

- члены совета: Национальная палата предпринимателей (отраслевая ассоциация), отраслевые научно-исследовательские институты, АОО «Назарбаев Университет», АО «Управляющая компания», СЭЗ «ПИТ», вузы;

- СЭЗы с учетом выполняемых видов деятельности.

Функционирование 9 видов кластеров и их взаимосвязь с десятью СЭЗ Казахстана показывает, что не все виды деятельности СЭЗ «Астана - Новый город» включены в кластеры, в частности: нет строительной, медицинской, туристической, машиностроительной, пищевой, металлургической и других видов деятельности 20 заводов индустриального парка.

Отраслевые инновационные кластеры будут предоставлять площадку для коммерциализации имеющихся научных разработок путем организации взаимодействия между учеными и предпринимателями, а также обеспечат возможность для формирования спроса на инновации со стороны бизнеса.

Развитие СЭЗ на новом уровне берет начало со старта Программы ФИИР. В рамках новой индустриальной политики была полностью пересмотрена система развития специальных экономических зон. Был принят новый Закон РК «О СЭЗ», расширен перечень льгот для их участников (возвращена льгота по НДС,

пакет льгот для ПИТ «Алатау» и т.д.), предусмотрена возможность создания СЭЗ на частной земле. Появилась возможность привлечения квалифицированного менеджмента к управлению СЭЗ. Увеличились объемы бюджетных средств на развитие инфраструктуры СЭЗ. Общая сумма налоговых отчислений участниками СЭЗ за весь период составила 28 млрд. тенге.

Создание специальных экономических зон является важным звеном в реализации принципов открытой экономики. Их функционирование связывается с либерализацией и активизацией внешнеэкономической деятельности. Экономика СЭЗ имеет высокую степень открытости внешнему миру, а таможенный, налоговый и инвестиционный режим благоприятен для внешних и внутренних инвестиций. В Приложении В был приведен свод данных по СЭЗ и рекомендации для развития направлений.

### **3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ СЭЗ В КАЗАХСТАНЕ**

#### **3.1 Основные направления совершенствования управления СЭЗ в Казахстане**

Для повышения конкурентоспособности производств и продукции, выпускаемой в Казахстане, на международных рынках, а также для вхождения страны в 30-ку лучших стран мира, необходимо выбрать стратегию развития, позволяющую найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности.

Достижение этого баланса требует совершенствования функционирующих СЭЗ, в том числе принятия определенного круга мер в управлении СЭЗ. С одной стороны, глубокая функциональная специализация и централизация управления в организациях казахстанских СЭЗ привели к потере их гибкости и увеличению времени реагирования на внешние изменения. С другой стороны, новый импульс для совершенствования процесса управления СЭЗ предопределился переходом на кластерный тип развития. Последнее диктует необходимость пересмотра управления деятельностью СЭЗ Казахстана.

Для разработки различных типов моделей эффективного развития кластерных СЭЗ Казахстана в перспективе в данном исследовании предложены аналитические выкладки и рекомендации.

Согласно нижеприведенной таблице 30, цели в краткосрочной перспективе должны быть ориентированы на продвижение возможностей СЭЗ среди инвесторов, предоставление упрощенных услуг регистрации участников СЭЗ и развитие инфраструктуры СЭЗ.

Таблица 30 - Перспективы развития СЭЗ в Казахстане и ожидаемый эффект

Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива	Ожидаемый эффект
1) упрощение регистрации участников СЭЗ; 2) улучшение (маркетинга) СЭЗ среди потенциальных инвесторов; 3) регулирование основных аспектов в развитии социальной и внутренней инфраструктуры СЭЗ; 4) строительство инфраструктуры СЭЗ для привлечения инвесторов	1) совершенствование развития отраслей и регионов в кластерном СЭЗ; 2) создание полноценной производственно-инновационной среды путем вовлечения СЭЗ ПИТ и ВУЗов РК; 3) создание условий, регламентирующих экономическую безопасность инвесторов; 4) совершенствование механизма ГЧП для создания, управления СЭЗ; 5) централизованное координирование деятельности СЭЗ и развитие всего портфеля СЭЗ; 6) внедрение мировых методик портфельного и проектного управления СЭЗ	1) социальное развитие вокруг территории СЭЗ; 2) производство товаров и услуг в отраслях экономики с учетом кластерных СЭЗ; 3) качество инновационной продукции, международные связи; 4) взаимобмен знаниями, инновационный синергетический эффект; 5) воплощение стратегий государства
Примечание - Разработано автором		

Помимо этого, компонентами долгосрочных целей являются создание международных связей, взаимобмен информации и инноваций, централизованная координация развития всех СЭЗ для воплощения стратегий государства. Нам представляется целесообразным поэтапное совершенствование развития деятельности каждого СЭЗ.

В нижеприведенной таблице 31 предложены направления, от которых напрямую зависит успешное развитие СЭЗ в РК.

Таблица 31 - Основные направления совершенствования СЭЗ РК

Направления	Описание действий	Уровень
Этап 1		
Строительство и развитие инфраструктуры	Создание департамента по управлению строительством объектов и развитие инфраструктуры СЭЗ	Микро-уровень
Маркетинг	На начальном уровне, очень важно создать отдел по привлечению инвесторов и участие в целевых мероприятиях по продвижению СЭЗ	Микро- и макро-уровень

НИОКР	Создать отдел, определяющий наличие профессиональных навыков сотрудников органов управления и операционного персонала, необходимых для функционирования СЭЗ. Данный отдел также будет содействовать обмену знаний и технологий	Микро- и макро-уровень
Таможня	Создать отдел, отвечающий за таможенное декларирование и логистику, облегчающий деятельность существующих и потенциальных участников	Микро-уровень
Правовые вопросы	Создать отдел, предоставляющий правовую помощь участникам СЭЗ по земельным, имущественным вопросам а также по механизму ГЧП	Микро- и макро-уровень
Этап 2		
Операционное управление	Создать отдел, управляющий производством или предоставлением услуг в СЭЗ	Микро-уровень
Примечание - Составлено автором		

Этап 1, описанный в таблице 31, предусматривает развитие оптимальной организационной структуры для эффективного функционирования зоны и фокусируется на тех департаментах, которые будут считаться существенными и действующими в качестве катализатора в развитии зоны во время развития процессов на данном этапе. При этом важными департаментами являются департамент проектного управления для строительства инфраструктуры и сооружений СЭЗ и вспомогательных департаментов: маркетинг, НИОКР, юридический и таможенный. Мы считаем, что развитие этих направлений имеет первоочередную важность в управлении зоной.

Этап 2 процесса развития включает в себя направления, которые будут иметь существенную необходимость после завершения этапа строительства, и необходимость в них возникнет в ходе эксплуатации СЭЗ. Направления, необходимые для развития на втором этапе, это управление производственной и другой операционной деятельностью СЭЗ.

В ходе исследования была выявлена необходимость в систематизации влияющих факторов с точки зрения управляющих компаний СЭЗ, в том числе внешнего и внутреннего характера. Основываясь на анализе данных СЭЗ, включая параметры приоритетных видов деятельности, в таблице 32 приводится краткий анализ факторов, влияющих на деятельность СЭЗ и способы их улучшения по каждой СЭЗ.

Таблица 32 - Факторы, влияющие на эффективность и результативность работы управляющих компаний СЭЗ, и способы их улучшения

Факторы	Мероприятия
Стратегические направления развития СЭЗ	-стратегическое «выравнивание» портфеля СЭЗ с государственной стратегией индустриализации и развития СЭЗ; -балансирование бюджета для портфеля СЭЗ (распределение капитальных расходов и дальнейший контроль);
Стратегия управления проектов	- децентрализованное управление проектами СЭЗ; - распределение земли и выбор арендатора; - участие частного капитала и партнерство.

Выборместоположения СЭЗ	-централизованная оценка и выбор оптимального местоположение по всем СЭЗ на основе маркетингового анализа; -централизованное управление и хранения информации (знаниями) по всему портфелю СЭЗ РК;
Координация взаимосвязи	-централизованная координация заинтересованных (ведомства, акиматы, СЭЗ, инвесторы, ВУЗы) сторон в развитии СЭЗ; -управление взаимосвязями между ответственных органов и управляющими компаниями СЭЗ;
Инфраструктура СЭЗ	-заключение договоров по инфраструктурным проектам с представителями частного бизнеса и создание ГЧП; -взаимодействие с акиматами, министерствами и компаниями; -контроль и отчетность заинтересованным сторонам в развитии инфраструктуры СЭЗ;
Бюрократия, неэффективные и таможенные организации	-заключение договоров по предоставлению услуг представителям частного бизнеса; - внедрение «Единого Окна» для предоставления полного пакета услуг для быстрого принятия решений и согласований от органов власти;
Политическая нестабильность	-взаимодействие между ответственными органами и управляющими компаниями, для обеспечения лучшего понимания и формирования политик в сфере СЭЗ; -централизованное управление и хранения информации (знаниями) по всему портфелю СЭЗ РК;
Квалифицированная рабочая сила	-централизованный мониторинг требований по штатным единицам по всему портфелю СЭЗ РК и создание надлежащей подготовки (обучение, практика) для будущего спроса; Эффективное управление знаниями;
Агломерационные взаимосвязи	-создание каналов связи с агломерациями; -предоставление услуг по принципу «единого окна» для координации знаний для маркетинговых исследований и рекламных нужд СЭЗ;
Факторы производства	-принятие решений по привлечению большего числа частных компаний для повышения производительности и более высокой степени ответственности
Примечание - Разработано автором	

Вышеперечисленные факторы необходимо учесть при создании модели управления. Следует отметить, что усиление влияния факторов может способствовать созданию положительных импульсов для развития в Казахстане СЭЗ. Организациям Казахстана, имеющим все условия для создания СЭЗ, необходимо иметь высококвалифицированный штат сотрудников, органы управления, способные решать оперативно все вопросы, касающиеся как регистрации участников, так и вопросов взаимных контактов с государственными структурами. Потому правомерным было бы в СЭЗ создать отделы по подготовке и переподготовке рабочих, высококвалифицированных кадров, а также научно-исследовательские центры и лаборатории.

Устранение многих недостатков, в первую очередь, требуют внедрения общей информационной сети по обмену знаний, трансферту технологий, товаров, инноваций, технологического оборудования, договоров, рабочей силы, сбыту продукции и другие вопросы, что ускорит решения различных проблем и сократит время и средства на их реализацию. Кроме того, важно развитие маркетинга и продаж, поскольку продвижение маркетинговых работ по продвижению СЭЗ и продажам экспортных товаров играют существенную роль

в привлечении инвесторов в Казахстан. Команда должна уметь вести диалог с потенциальными инвесторами на регулярной основе.

Инвесторов часто беспокоят затраты на строительство инфраструктуры для логистики и вопросы таможенного декларирования. Поэтому на территории СЭЗ должна быть собственная таможня. Инвесторы, приходящие в Казахстан, не всегда знакомы с законами республики, потому сильная команда по юридическим вопросам должна ускорить вопросы регистрации участников. Дальнейшее развитие инфраструктуры и целевое использование бюджетных средств на данные цели должны способствовать обеспечению эффективности финансирования с контролем со стороны государства, особенно для СЭЗ «Морпорт Актау», СЭЗ «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк», СЭЗ «Павлодар», СЭЗ «ПИТ», СЭЗ «Химический парк Тараз». Также крайне необходимо внедрение новых приемов инвестирования в инфраструктуру СЭЗ с применением механизма ГЧП для снижения нагрузки на бюджет государства и улучшения управления.

Необходимость реорганизации структур управления в СЭЗ в Казахстане вызвана резким увеличением размеров компаний, диверсификацией их деятельности, а также усложнением внедрения технологических решений в СЭЗ. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными компаниями.

Принципиально важным считаем использование системы проектного управления, использующего стандартные проектные данные для оценки, управления и затем сравнить проекты индивидуально и по всему портфелю. Потому следует разработать программу научных исследований по инновационным технологиям выпуска продукции, в том числе создание новых видов на основе совершенствования методов производства, организации, управления работ; разработка научно обоснованной технологий с учетом мирового опыта участников СЭЗ.

Совершенствование взаимоотношения между инвесторами и государственными органами в зоне СЭЗ по оказанию услуг также требует распространения принципа «одного окна», т.е. получение всех необходимых разрешений максимально упрощенно по времени и документам.

Все вышеотмеченное подчеркивает целесообразность нового подхода к управлению производственными подразделениями СЭЗ, причем во взаимосвязи с государственными органами.

Главная цель создания такой структуры заключается в увеличении связи между научным миром, потенциальными инвесторами и региональных СЭЗ, для обеспечения комплексного развития наукоемких отраслей и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий СЭЗ.

Важным следствием создания данной платформы в структуре регулирующего агентства по СЭЗ является симбиоз нескольких технологий в звенья одной экономической цепочки: научная разработка, реализация опытных образцов, кооперация малого, крупного и среднего бизнеса, маркетинговые

исследования, экспозиционно-выставочные возможности, привлечение инвесторов и т.д.

Применительно к кластерным образованиям следует использовать глубокий дифференцированный подход к распределению льгот. Целесообразно консолидировать усилия на развитии кластерных СЭЗ.

Совмещение науки с производством способствует реализации экономического механизма. В результате объединения СЭЗ и кластера обеспечиваются дополнительные преимущества в виде синергетического эффекта. Достижение эффекта требует формирования стандартных критериев для привлечения международных управляющих компаний.

В целях определения и развития наиболее подходящей организационной структуры зоны, данный этап исследования сфокусирован на идентификации ключевых отделов, которые необходимы для управления зоной.

Как показали результаты анализа управления, казахстанские СЭЗ не имеют отделов, которые занимаются накоплением знаний и трансферта технологий. Между тем, мировой опыт показывает, что есть положительные эффекты от трансферта технологий и знаний при внедрении инноваций в СЭЗ. Для развития производств отдельных СЭЗ необходимо использовать международный опыт развития СЭЗ в развивающихся странах и создать единую информационную систему для СЭЗ. Данная система должна обеспечить всех заинтересованных участников необходимой информацией, в частности, об объемах спроса и предложения товаров продукции и услуг, законодательной базе, перспективных проектах и т.д.

Автором было проведено исследование в национальной компании, координирующей деятельность СЭЗ «Хоргос» [99].

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что внутренняя и внешняя мотивация для персонала влияет на обмен знаниями. Тем не менее, результаты показали, что внутренняя мотивация влияет на готовность к принятию информации по сравнению с внешней мотивацией. Также выяснилось, что, внутренняя мотивация влияет на готовность и стремление обмена информацией. Результаты подтверждают факт того, что уровень вовлеченности сотрудников в обмен знаний зависит от их ожиданий и получаемых выгод.

Исследование показало, что на сегодняшний день внешняя мотивация имеет меньшее влияние на готовность делиться информацией, чем внутренняя. В такой ситуации вознаграждение для сотрудников можно рассматривать как инструмент, содействующий активизации деятельности по обмену знаниями в этой компании. При этом внутренняя мотивация работника становится важнейшим фактором, поскольку делает их внутренне удовлетворенными, увеличивает их самооценку и значимость. Потому отдел должен рассматривать сочетание внешних и внутренние стимуляторы как денежных, так и не денежных вознаграждений для своих сотрудников.

Для внедрения методик управления необходимо оценить уровень зрелости компании для выявления уровня организации. Основываясь на мировом опыте,

можно сделать вывод, что для эффективного управления организациям необходимо иметь высокий уровень зрелости. Существует множество методик для оценки профессионального уровня сотрудников, а также бизнес-процессов организаций. Данные методики могут быть адаптированы для отдельной управляющей компанией СЭЗ и внедрены в бизнес процессах по развитию организационной зрелости в области управления деятельностью СЭЗ.

По мере того как отечественные организации сталкиваются с западными стандартами и новыми областями знаний, они осознают необходимость быть более инновационными и быстродействующими. Компании все чаще начинают видеть в управлении и обмене знаниями способ повышения эффективности использования своих человеческих ресурсов и получения конкурентных преимуществ. От сотрудников компаний ожидают активную генерацию идей и решение проблем в новых направлениях, а также выполнения больше заданий в более сжатые сроки.

В компаниях-резидентах СЭЗ аналогичная ситуация, где необходимо собирать корпоративный опыт, регулярно анализировать новые идеи и применять лучшие из них. Из таких мероприятий «вырастают» новые продукты и услуги, улучшается финансовая ситуация в организациях. Достаточно сложно ответить на вопрос, какие именно знания приводят к финансовому успеху, потому что невозможно установить прямую зависимость финансового успеха от нематериальных факторов.

Если допустить, что в компании работает образовательная база, выявлены критичные для бизнеса факторы, имеются специалисты, способные создавать и распространять знания, налажена система обмена знаниями и персонал принимает нововведения с энтузиазмом, можно примерно прогнозировать эффект от всех указанных факторов, составляющих успешную деятельность. Необходимо мотивировать работников к тому, чтобы они сами занимались повышением своей квалификации, определяли свои потребности в обучении и обращались за информацией, не опасаясь, что тем самым обнаружат свою слабость.

В масштабе республики для деятельности СЭЗ принципиально важно создание условий для распространения новых знаний от компании к компании. Принципиальная схема эффекта от обмена знаниями и трансферта технологий в компаниях СЭЗ, на наш взгляд, может быть представлена следующим образом(рисунок 11).



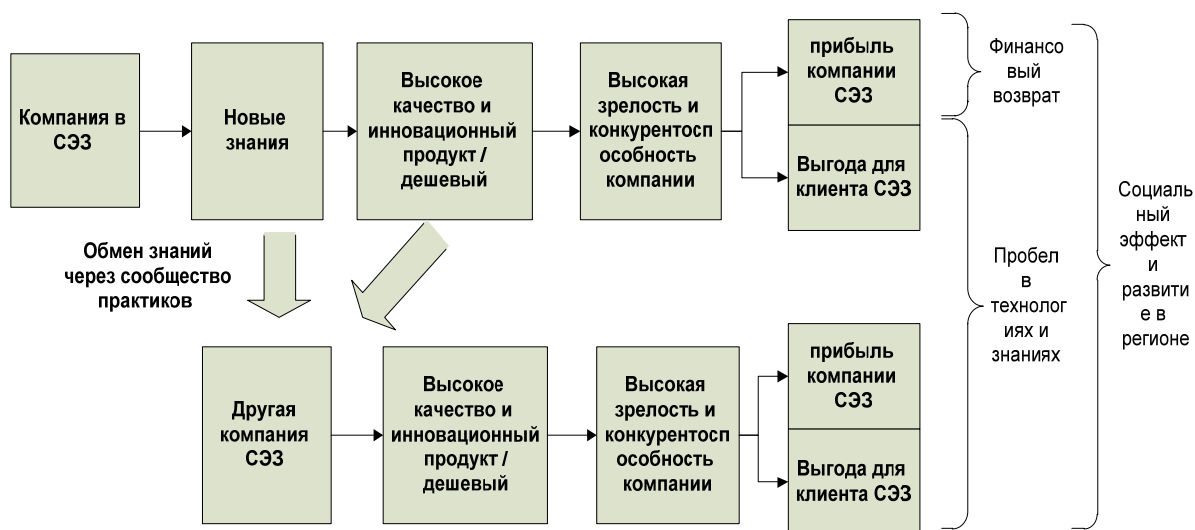


Рисунок 11 - Эффект обмена знаниями в компаниях СЭЗ

Примечание - Разработано автором.

При разработке модели управления необходимо использовать данные направления. Предлагаемая структура управления должна поддерживать формирование знаний, приобретение и передачу инновационных технологий, используемых в СЭЗ среди компаний во внешней рыночной среде. Необходимо определить орган управления с функциями поддержки резидентов СЭЗ в управлении знаниями и трансферта технологий, который будет связывать индустрии СЭЗ, инновационные центры, ВУЗы и зарубежных партнеров.

Подсистема управления знаниями в предложенной модели управления СЭЗ позволит разрабатывать, централизованно аккумулировать и поддерживать методологии, шаблоны, регламенты, лучшие практики в определенной области, а также информация об инновационных разработках и новых технологиях. Типовые шаблоны и методологии представляют собой общеприменимые аспекты для проектов СЭЗ. Преобразованные таким образом методологии переносятся в подсистему управления проектами и государственно-частного партнерства (ГЧП) с помощью централизованного механизма и используются в качестве шаблонов при создании новых проектов СЭЗ. Типовые элементы могут использоваться как составные части при формировании новых объектов производств и услуг в СЭЗ. Так как, ЧП является институциональным и организационным альянсом между государством и частным бизнесом происходит взаимный обмен знаниями необходимый для успешного развития совместных предприятий СЭЗ. Таким образом, при реализации каждого нового объекта СЭЗ можно непрерывно совершенствовать и обновлять работы, критерии и прочую информацию, относящуюся к нему. Распределение знаний между государством и частным бизнесом в проектах СЭЗ по схеме ГЧП показаны в таблице 33.

Таблица 33 - Распределение формализованных знаний между государством и частным бизнесом

Формы ГЧП	Описание	Знания государства	Знания частного партнера
Контракты	Договор между государством и частной фирмой на осуществление деятельности в СЭЗ	Стратегические цели и параметры деятельности, применимое законодательство, положение на рынке, тарифы, допустимые льготы и преференции	Коммерческие условия и варианты достижения целей, эффективное управление
Концессии	Партнерство на основе соглашения об использовании частным бизнесом государственной (муниципальной) собственности объектов СЭЗ	Информация об имуществе и определение функций, которые возможно передать частному партнеру; размер исторических и прогнозируемых бюджетных доходов объектов СЭЗ	Формы и условия для привлечения капиталов; знания по проектированию, строительству, модернизации, реконструкции, эксплуатации, управлению, обслуживанию объектов
Соглашения о разделе продукции	Схожи с концессиями, но отличаются другой конфигурацией отношений между собственниками	Информация о проведенных исследованиях, поиск, разведка и добыча сырья, а также масштабы бюджетного финансирования и принципов раздела продукции	Коммерческие возможности и условия эффективного выполнения соглашения, определение возможных рисков на основе опыта
Совместные предприятия	Совместный акционерный или долевой капитал для производства (услуг)	Сложность в определении и разделении знаний, в большинстве случаев являются накопленными в ходе совместной работы. Полномочия в управлении и обязательства по рискам определяются долей в акционерном капитале	
Аренда	Договор на определенный срок на предоставление аренды	Определение предела финансовой эффективности арендуемого объекта в СЭЗ	Знание условий и параметров деятельности арендуемых объектов СЭЗ
Примечание - Составлено автором.			

Обобщая вышеуказанную информацию, стоит отметить, что в предлагаемой модели управления знаниями со стороны государства имеют общехозяйственный характер (тарифы, налоги, политика, условиях импорта и поддержки производств в отраслях СЭЗ и др.). В свою очередь, знания со стороны частного партнера имеют прикладной характер (функции рыночных институтов, барьеры и потенциальные возможности роста приоритетных направлений производств, формирование эффективного производственно-хозяйственного управления и др.). Схематическая связь между процессами управления проектами и управления знаниями представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Связь подсистем управления портфелями проектов с управлением знаниями

Примечание - Составлено автором.

В предлагаемой модели управления подсистема управления знаниями и трансферта технологий позволяет извлекать, создавать, хранить, распространять и использовать знания в направлениях касающихся СЭЗ. Процесс динамичного управления всего потока имеющихся и поступающих в СЭЗ знаний и является содержательной основой данной подсистемы. В этой связи необходимо определить компоненты преобразования знаний в компании в собственный интеллектуальный капитал. Речь идет о том, чтобы в компании при реализации процессов, использовании инфраструктуры и выполнении организационных процедур сотрудниками создавалась и использовалась своя корпоративная база знаний (рисунок 13).



Рисунок 13 - Компоненты подсистемы управления знаниями

Целенаправленная подсистема управления знаниями в модели управления СЭЗ должна создавать условия для быстрого реагирования на требования инвестиционной среды и принятия более эффективных инновационных решений. Компоненты данной подсистемы являются конкурентным преимуществом для всех взаимодействующих сторон в сфере СЭЗ. Положительными сторонами данной системы являются:

- ускорение трансформации знаний в товары и услуги;
- использование нематериальных активов участников;
- повышение эффективности обучения и передачи навыков среди персонала;
- своевременный запуск исследований, связанных с генерацией новых знаний и трансформаций результатов исследований в товары и услуги;
- создание диалога между экспертами, учеными и бизнес средой;
- изучение инноваций и трансферт технологий;
- мотивация и поощрение за достижение эффективных результатов использования знаний.

### 3.2 Макроэкономические направления совершенствования процессов управления СЭЗ

В современной мировой практике управления не существует единой модели централизации и децентрализации, как и единых форм и методов их осуществления. Каждое государство и сфера деятельности индивидуально выбирают степень сочетания централизации и децентрализации в контексте конкретных исторических, политических, экономических и социально-экономических особенностей конкретного государства. В то же время зарубежная практика управления показывает, что только при необходимом

сочетании и взаимосвязи централизации и децентрализации можно добиться высокоэффективного функционирования органов управления.

В связи с этим многие исследователи делают акцент на важность нахождения рационального соотношения централизации и децентрализации управления, как для государств с развитой рыночной экономикой, так и для постсоциалистических стран. В частности, представляется, что: «Децентрализация государственной власти означает по своей сути политический процесс перехода политических полномочий и управленческих функций на более низкие уровни управления, обладающие через местные органы власти значительной степенью политической и административной автономии по отношению к центральной власти государства». Потому важен акцент на процессуальную обусловленность децентрализации, детальное определение правового статуса субъектов, которым делегируются полномочия [100].

В ходе проведенного исследования нами были выработаны определенные методологические подходы для функционирования СЭЗ в Казахстане, которые заключаются в следующем.

Кругрекомендаций направлен на создание баланса между децентрализацией и централизацией, основной целью которого являются эффективная реализация государственных функций и оказание общественных услуг населению за счет оптимального распределения функций, полномочий и ответственности между всеми уровнями управления. Например, реализация децентрализации будет способствовать оптимизации государственных функций, их эффективному распределению между всеми уровнями власти, построению более рациональной модели взаимоотношений, обеспечивающей стабильное функционирование всех уровней государственной власти [101]. Помимо основной цели – привлечения местных органов управления к решению вопросов управления СЭЗ - децентрализация поможет повысить уровень зрелости управляющих компаний и развитие МСБ.

Первый шаг на пути к этому – оценка возможности заимствования лучшей мировой практики в организации СЭЗ. Зарубежный опыт свидетельствует, что децентрализованные системы управления в сфере СЭЗ успешно функционируют и действуют как в федеративных государствах, так и в унитарных. В основе отношений элементов децентрализованной управленческой системы положен принцип координации. Примером является система исполнительной власти с координирующим центром в лице Правительства Республики Казахстан.

Анализ работающих в мире различных СЭЗ позволяет выявить основные проблемы и увидеть слабые и сильные стороны организации в каждой из стран. Для Казахстана наиболее интересным представляется сравнение с государствами с лидирующими СЭЗ. При этом важно изучить, какая именно структура и организация деятельности СЭЗ может обеспечить наиболее интенсивное и сбалансированное развитие.

Второй шаг заключается в том, чтобы принципы децентрализации должны внедряться в системе управления органов местного самоуправления, т.е. в управляющих компаниях отечественных СЭЗ, которые в настоящее время осуществляют местную координацию процесса становления и развития СЭЗ.

В рамках данного подхода предполагается, что часть государственных и частных функций, финансов передается Агентству по делам СЭЗ (далее Агентство) и органам местного самоуправления, которые могут в рамках децентрализованных функций выступать от своего собственного имени, не обращаясь к вышестоящим властям.

Таким образом, переход к предлагаемой модели управления происходит с делегированием функций местным органам управления, т.е. с общенационального уровня на субнациональный и далее на нижестоящий.

Данный процесс будет интерпретироваться как процесс передачи ответственности за планирование и реализацию ресурсного обеспечения, распределение и других компонентов процесса социального управления от правительства и его ведомств к местным органам управления. Этот переходной процесс к эффективной системе управления должен осуществляться наряду с другими экономическими, институциональными, социальными, политическими и общественными преобразованиями.

В Казахстане пока не найдена та оптимальная степень сочетания децентрализации и иных методов управления, которая бы позволила говорить об эффективности, рациональности, экономичности и, главное, о высоком качестве управления, как в целом в сфере СЭЗ на общегосударственном уровне, так и в его составляющих на региональном и местном уровне.

Слабым звеном в деятельности казахстанских СЭЗ служит отсутствие эффективной системы управления зонами на ведомственном и местном уровнях. На данный момент сложилась «биполярная» структура управления, (рисунок 14), где с СЭЗ взаимодействуют одновременно органы управления на правительственном и региональном уровнях.



Рисунок 14 - Биполярная структура управления СЭЗ

Примечание - Составлено автором

В связи с этим предлагается поэтапный переход к децентрализации с помощью создания координационного органа, в частности, Агентства по делам СЭЗ на среднем уровне управления. При этом следует иметь в виду, что данный координационный орган предлагаемой системы может быть рассмотрен в качестве элемента самостоятельной централизованной или совмещении централизованной и децентрализованной системы.

В данной структуре, с одной стороны, учитываются потребности и интересы местных территорий в привлечении иностранных капиталов, заинтересованность местных властей в развитии управляемых ими территорий и обеспечение их успешного выхода на мировой рынок. С другой стороны, предоставляются финансовые ресурсы в пользу СЭЗ, поскольку государство заинтересовано не только в обеспечении местных, но и общенациональных интересов. Поэтому одним из ключевых вопросов образования СЭЗ является создание такой системы управления, в которой сочетался бы баланс этих взаимосвязанных интересов.

Элементы системы управления (таблица 34) были разработаны и приняты во внимание при составлении авторской модели управления СЭЗ РК.

Таблица 34 - Структурные составляющие системы управления СЭЗ

Элементы системы управления	Описание элементов системы управления
1	2
Концепция управления СЭЗ	Трехуровневая структура управления СЭЗ предусматривает достижение целей создания СЭЗ, учитывая место расположения, приоритетных видов деятельности, возможный синергетический эффект региона и потенциальных участников СЭЗ
Цели управления	Заранее определенный результат, для каждого уровня иерархии, на достижение которого направлены средства и методы регулирования экономики. На стратегическом уровне целенаправленные действия организации, ведут к долгосрочным результатам (5-10 лет), на тактическом уровне целенаправленные действия организации, ведут к среднесрочным результатам (1-5 лет) и на операционном уровне целенаправленные действия организации, ведут к краткосрочным результатам (1-12 мес.)
Принципы управления	В предложенной модели управления активизируются следующие принципы управления: стимулирование, централизация, децентрализация, оперативности и адаптивности (быстрая реакция на изменение ситуации), экономичности управленческой деятельности (основные затраты на управление)
Управление информацией	Централизованный сбор данных о СЭЗ с помощью единой системы, трансформация в полезную информацию/знания и дальнейшее использование полученной информации для принятия важных стратегических решений и передача лучших практик и опыта. Информатизация управления: типовые формы документов, классификаторы и справочники, положение о классификации делопроизводства, положение об информационной системе, о базах данных, о служебной тайне

Продолжение таблицы 34

1	2
Техника управления	Совокупность технических средств управленческого персонала для осуществления управления и предоставления услуг для компаний-резидентов СЭЗ. Техника управления: инструкции по эксплуатации, проекты размещения и монтажа оборудования, технические паспорта, инструкции по технике безопасности, руководство по эксплуатации
Технологии управления	Технология процесса управления представляет собой порядок взаимодействия работников аппарата управления, в соответствии с жизненного цикла СЭЗ и технических средств управления при выполнении какой-либо управленческой деятельности. Процесс управления: матрица распределения функций, график процессов управления, технологические карты, положение о порядке принятия управленческих решений, регламенты совещаний
Управленческое решение	Управленческие решения в данной концепции заключаются в выборе решения и деятельности в соответствии уровня модели управления. Пример управленческих решений приведен ниже
Функции управления	Функции управления разделены в соответствии уровня модели управления, стратегический, тактический и операционный. Основные функции управления можно классифицировать как планирование, организация, мотивация и контроль
Организационная структура управления	Структура управления централизованного Агентства предусмотрено для координационных работ, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Персонал: модели рабочих мест, положение о подразделении, должностные инструкции, контракты сотрудников, положение об аттестации персонала, о расстановке персонала, о высвобождении персонала, договор о материальной ответственности
Методы управления	Существуют следующие основные виды методов управления: экономические, организационно-распорядительные, правовые, социально-психологические методы управления
Примечание - Составлено автором	

С учетом авторского видения элементов системы управления были разработаны рекомендации по управленческим решениям, одним из которых в данной концепции является процесс отбора потенциальных участников в СЭЗ, который имеет большое значение с точки зрения осуществляемой деятельности для потенциального роста СЭЗ. Так как участниками СЭЗ могут стать отечественный или иностранный инвестор, то необходимо продумать процесс выбора инвестора. В таблице 35 предложен ряд рекомендаций по выбору потенциального участника СЭЗ.

Органы управления должны принимать решения по каждому участнику на индивидуальной основе и на базе выше изложенных параметров осуществлять отбор участника. Помимо этого он должен основываться на результатах маркетингового исследования по определенному направлению СЭЗ и кластера, смоделированных для СЭЗ. Такая постановка будет способствовать тому,



деятельность СЭЗ повысит деловую активность и будет способствовать установлению партнерских контактов на различных уровнях.

Таблица 35 - Рекомендации к выбору резидентов СЭЗ (инвесторы и местные компании)

Основные параметры	Основные параметры
Объем инвестиций	Объем инвестиции участников должны быть основаны на анализе маркетинговых исследований. Как правило, крупные инвестиции привлекаются на начальных стадиях становления СЭЗ, это дает возможности для привлечения субъектов малого и среднего предпринимательства. В последующих этапах
Качество экспортных товаров	Данный параметр является показателем спроса, который имеет продукт на других рынках и отражает возможности для экспорта. Для этого необходимо проанализировать экспортную ориентацию выпускаемой продукции со стороны потенциального участника.
Объем производства	Так как целью СЭЗ является получение высокого объема производства, то необходимо подробно определить площадь для выделения на территории СЭЗ.
Доля занятости	Доля занятости, которую компания может предоставить является ключевым ориентиром для предоставления возможности трудоустройства местного населения и служит главной целью создания СЭЗ. Данный фактор может быть рассмотрен до выделения земельного участка.
Примечание- Составлено автором	

Кроме того, партнерские отношения помогают в предоставлении различной важной информации и услуг для продвижения СЭЗ. Такими могут быть информация об отраслях СЭЗ, базы данных членов и организаций, мероприятий и выставок, организация визитов делегаций, проведение личных встреч и т.д. На представленной ниже таблице 36 приводятся основные способы взаимодействия по продвижению СЭЗ в Казахстане для потенциальных инвесторов и целевой аудитории. Для улучшения деятельности работы СЭЗ также важно определить инструменты и средства для продвижения СЭЗ.

Сравнивая институциональную структуру СЭЗ Казахстана с другими странами, надо отметить, что чаще всего сопоставляют количество органов управления, функции и эффективность использования ресурсов. Между тем, необходимо определиться с тем, как все это будет организовано. Ведь именно от устройства институциональной структуры и структуры управления, в конечном итоге, зависит успех реализации всей программы СЭЗ, и результат ошибочных решений будет иметь плачевный характер.

Многоаспектные проблемы организации деятельности СЭЗ не слишком очевидны на первый взгляд, и потому государство, как правило, уделяет им сравнительно мало внимания.

Таблица 36- Инструменты для продвижения СЭЗ

Способы коммуникаций	Описание способов	Ключевые задачи способов коммуникаций
Веб-сайт	Веб-сайт действует в качестве официальной платформы для передачи информации для соответствующих СЭЗ, и в первую очередь, является отправной точкой передачи информации для потенциальных инвесторов, локального бизнеса и учебных заведений	Интерактивный веб-сайт предоставит удобства в навигации и поможет пользователям найти ту информацию, которую они ищут (такие как местоположение, льготы, международные партнеры и т.д.) Хорошо разработанный веб-сайт будет демонстрировать профессионализм макро и микро уровней управления СЭЗ
СМИ	В ходе мероприятий по привлечению инвесторов, основной целью является в создании осведомленности среди широкой общественности, промышленных инвесторов путем привлечения внимания со стороны СМИ	Данные цели могут быть достигнуты путем использования печатных средств массовой информации для продвижения СЭЗ на регулярной основе и публикации редакционных статей, интервью и т.д., чтобы вызвать интерес инвесторов и МСБ к СЭЗ
Рекламные материалы	Рекламные материалы действуют в качестве официального способа распространения информации о СЭЗ	Распространение привлекательного содержания для создания положительного имиджа СЭЗ; Вызвать чувство компетентности, доверия и профессионализма среди потенциальных инвесторов
Партнерство и союзы	Для доступа к инвесторам крайне важно, чтобы органы управления сформировали партнерские отношения и союзы со странами, имеющие высокое инновационное развитие	Партнёрство, союзы и отраслевые ассоциации должны служить мостом между СЭЗ и потенциальными инвесторами, а также оказывают помощь в проведении маркетинговых инициатив, направленных на развитие отрасли, через множество ключевых мероприятий
Специализированные мероприятия	Для имиджевого продвижения СЭЗ, необходимы контакты на уровне G2G (GovernmenttoGovernment), такие как посещение правительственных делегаций и деловых кругов стран участниц G2G форума в целях привлечения якорных участников в СЭЗ	Визиты руководства крупных компаний из стран-партнеров с целью проведения экскурсий по объектам СЭЗ; Органы управления СЭЗ должны организовывать туры в СЭЗ для деловых встреч и обсуждений с заинтересованными инвесторами и вести переговоры с руководителями промышленных палат для создания будущих площадок для потенциальных инвесторов в СЭЗ
Примечание - Составлено автором		

В ходе проведенного исследования практики управления СЭЗ за рубежом были выделены следующие моменты, которые следует заимствовать в отечественной практике:

- 1) управляющие структуры рационально сочетают роли правительства, регулятора, разработчика/оператора с отдельными обязанностями во избежание конфликта интересов;
- 2) структуры управления в рассмотренных странах показывают идентичные характеристики с централизованными функциями органа по СЭЗ (регулятор);
- 3) внедренные механизмы ГЧП позволяют иностранным инвесторам выступать в роли Разработчика, а также Оператора СЭЗ;
- 4) инфраструктура СЭЗ предоставляется в готовом виде для использования резидентами СЭЗ;
- 5) децентрализованные Управляющие Компании СЭЗ имеют большой спектр вопросов, по которым они имеют право принимать решения и за которые несут ответственность;
- 6) управляющие компании предоставляют услуги «Одного окна», что облегчает регистрацию резидентов СЭЗ и уменьшает регистрационный процесс;
- 7) таможенные процедуры по «очистке» груза происходят на территории СЭЗ в присутствии заказчика.

В ходе исследования были выработаны определенные методологические подходы для совершенствования функционирования СЭЗ в Казахстане. К ним относятся внедрение централизованного органа (регулятор) и определение функциональных обязанностей для правительства, регулятора, разработчика и оператора [102].

На наш взгляд, правомерно, учитывая мировой опыт лучших практик управления в стране, создать трехуровневую структуру управления с функциями: 1 - Правительство, 2 - Регулятор, 3 - Разработчик/Оператор. Исследование же институциональной структуры СЭЗ РК показало, что на данный момент существует двухполярная структура (состоящая из 1- Министерств и акиматов и 2 - управляющих компаний СЭЗ). В существующей структуре функции среднего звена - Регулятора, рассредоточены среди министерств и органов регионального управления (акиматы), что создает конфликт интересов. Концепция регулятора, в свою очередь, подразумевает независимое (вневедомственное) звено представляющей интересы СЭЗ, а также ее резидентов.

В настоящее время в Казахстане оперативный уровень управления отдельных СЭЗ концентрируются на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, и территориально отделен от центра стратегического уровня (министерства), отвечающего за рост и развитие сферы СЭЗ в целом. Для устранения данного «разрыва» в управлении необходимо внедрить связующее звено с централизованными функциями управления, которое будет служить «мостом», связывающим операционный уровень (управляющие компании СЭЗ) и стратегический уровень (министерства и правительство).

Следующей мерой в выработке пути совершенствования функционирования СЭЗ является адаптация устройства институциональной структуры к географической специфике. Нарисунке 15 показана дислокация СЭЗ на территории Республики Казахстан и предлагаемое зонирование нескольких СЭЗ по трем «мегазонам».

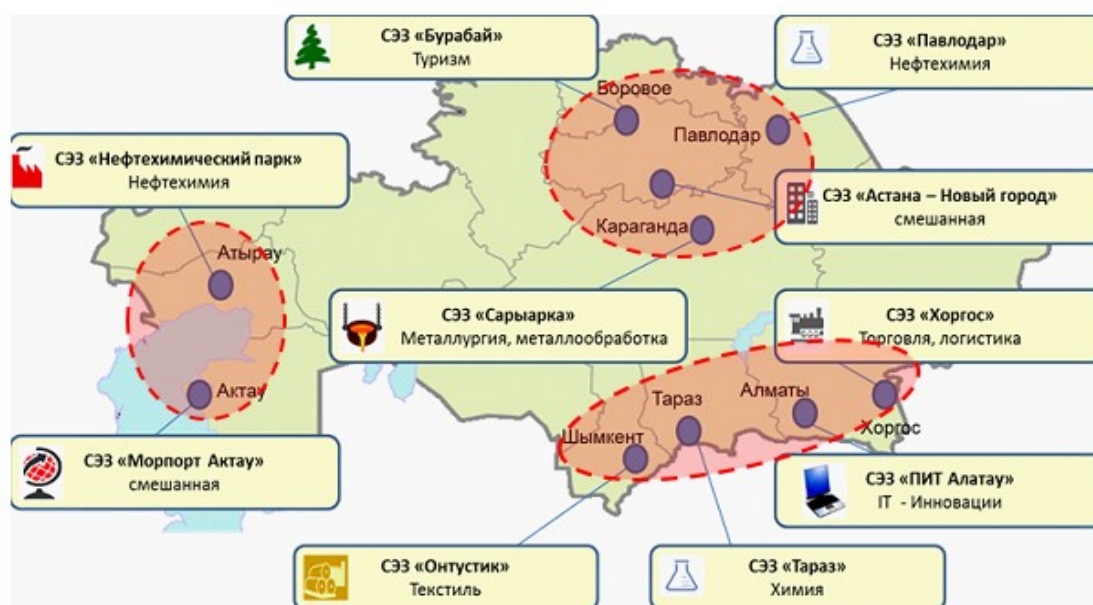


Рисунок 15 - Дислокация СЭЗ РК и зонирование нескольких СЭЗ

Примечание - Разработано автором

Нынешняя ситуация в Казахстане, несмотря на определенные коррективы, вносимые на местах, характеризуется отсутствием должной политики зонирования. Потому, с одной стороны, правительство может смело передать полное право на самоуправление областям, чтобы они могли реализовать стратегию развития экономики, соответствующую местным географическим, природным условиям. С другой стороны, правительству нужно приложить усилия, чтобы избавиться от ряда проблем, например, таких, как неравномерное экономическое развитие регионов, отсутствие ярко выраженной технологической увязки СЭЗ кластерного типа.

В традиционной структуре управляющие компании СЭЗ имеют ограниченные функции/обязанности, поскольку стратегия государства в развитии различных направлений, представленных в СЭЗ (нефтехимия, туризм, логистика, инновационные центры, и т.д.) развивались без должной увязки государственных и приоритетных интересов различных министерств. Помимо программно-целевых и организационных проблем во всех СЭЗ следует выделить проблемы социально-экономического характера:

- наличие препятствий бюрократического характера на пути развития свободного предпринимательства, как для местных, так и для зарубежных инвесторов;

- отсутствие защиты отечественных товаропроизводителей на международном рынке со стороны государства;
- отсутствие тесных связей между предприятиями СЭЗ и правительства;
- уровень квалификаций кадров, как рабочих, так и управленческих, проблема отсутствия опыта.

Из мировой практики можно выделить две основные группы конфликтов, которые возникают в деятельности СЭЗ. Первой из них являются вопросы системы управления и юрисдикции в СЭЗ на межведомственном уровне. Во вторую группу входят вопросы, возникающие между СЭЗ и различными государственными инстанциями, которые склонны использовать в своих интересах экономические привилегии СЭЗ. Тем самым, в результате отсутствия баланса централизации и децентрализации, регулирование которых определяет принципы оптимизации управления, не обеспечивается эффективность управляемой системы.

Соответственно, на нынешнем этапе развития СЭЗ в Казахстане возможный вариант модели управления видится в создании структуры с одним централизованным регулирующим органом, координирующим все СЭЗ одновременно. На следующем этапе жизненного цикла в развитии СЭЗ возможен вариант создания трех региональных координационных регулирующих органов управления СЭЗ.

В Казахстане кластеры нужно формировать в существующих СЭЗ, позволив им получить право на серийное производство разработанной наукоемкой продукции. Поэтому в зависимости от специфики кластеров внутри зоны необходимо разработать механизм таможенных, налоговых, финансовых льгот для предприятий – резидентов СЭЗ, который будет осуществлять защиту отечественных производителей, привлекать инвестиции из-за рубежа и способствовать производству новой продукции.

Выбор институциональной структуры и модели административно-хозяйственного управления СЭЗ зависит от типов и размеров территории, особенностей государственного регулирования и удаленности СЭЗ друг от друга. Определенная хозяйственная обособленность СЭЗ отражается и на характере ее финансовых и бюджетных взаимоотношений с вышестоящими органами управления, что ведет к образованию конфликтов. Однако, по нашему мнению, общим принципиальным моментом является то, что СЭЗ, будучи локальной социально-экономической системой должна иметь относительно обособленную систему хозяйственного управления. Из этого следует, что для эффективного функционирования органы управления СЭЗ должны находиться вне юрисдикции отраслевых министерств и центральных ведомств, курирующих различные сферы экономики.

На основе проведенного анализа в данном исследовании, мы считаем, что для предотвращения данных конфликтов необходимо:

- создание функциональной структуры управления СЭЗ во главе с управляющей компанией СЭЗ, которая наделяется (в случае относительно крупных зон) значительными властными полномочиями, включая делегирован-

ные различными ведомствами и услугами «одного окна»;

- наличие в стране регулирующего органа по координации и контролю за развитием СЭЗ, обладающего достаточной властью для защиты их интересов. Необходимо, чтобы этот орган не подпадал под опеку какого-либо специализированного министерства, то есть имел надведомственный статус;

- непосредственное подчинение управляющих компаний СЭЗ (особенно крупных зон) одному уполномоченному государственному органу, минуя все промежуточные административно-территориальные властные инстанции.

В обеих моделях, СЭЗ могут быть рассмотрены как «дивизионы» и иметь децентрализованные функции управления.

Предполагается, что модель с централизованным органом управления является экономически выгоднее и более эффективной, поскольку исключает дублирование регулирующих функций. Также преимуществами данной модели является централизованный сбор информации по ходу реализации всего портфеля проектов и централизованное принятие решений по развитию СЭЗ.

Таким образом, на сегодняшнем этапе целесообразен будет вариант с единым централизованным органом управления (рисунок 16).

Однако, казахстанские СЭЗ на данном этапе своего развития как никогда нуждается в выборе определенных типов моделей СЭЗ для достижения кластерно-синергетического эффекта. Как показывает успешный опыт развитых стран мира, лидерами в росте конкурентоспособности оказываются те структуры, которые опираются на кластерную модель «тройной спирали» – партнерство государства, бизнеса и науки. Такая спираль представляет собой определенный механизм достижения синергетического эффекта, непрерывных обновлений и накопления базы знаний в экономике и дает особую устойчивость и мобильность в глобальной конкуренции.

В ходе исследования был проведен опрос среди научных работников, представителей власти и бизнеса и применительно к СЭЗ РК были представлены три модели управления (централизованное, децентрализованное и «гибрид»).

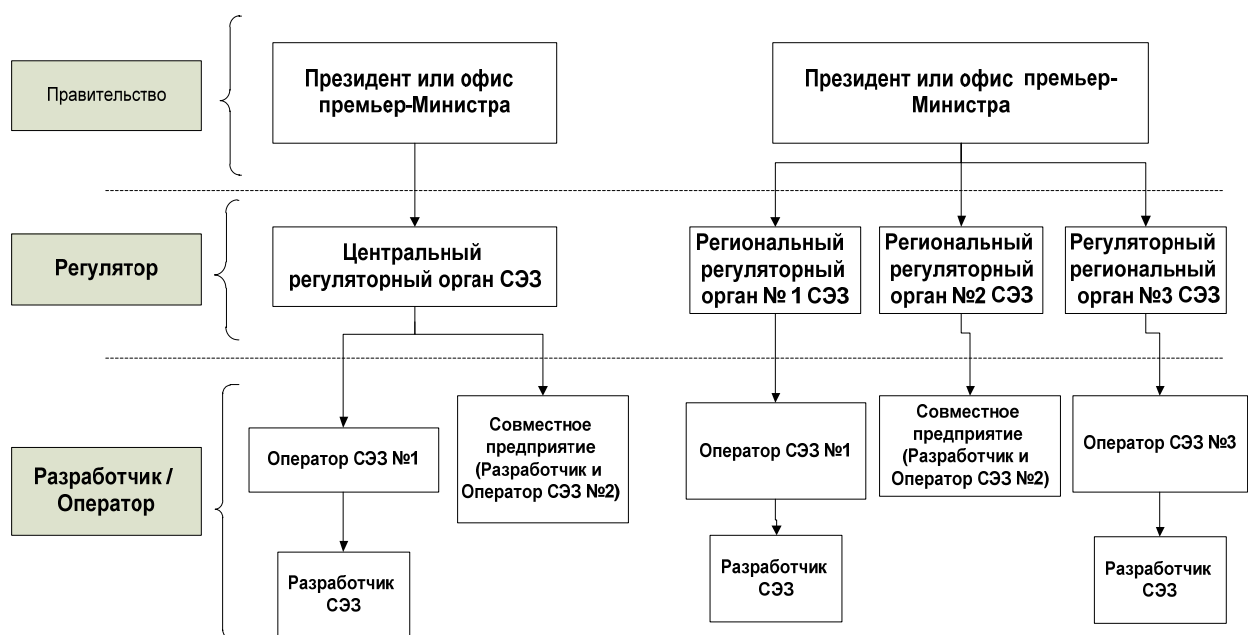


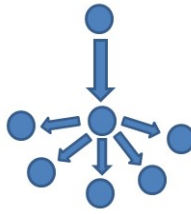
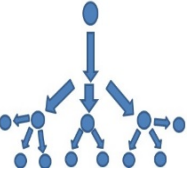
Рисунок 16 - Варианты моделей управления СЭЗ РК с учетом их дислокации

Примечание - Разработано автором

На рисунке 16, указаны структуры двух типов модели: централизованное и децентрализованное. Третья модель управления «Гибрид» сочетает в себе функции централизованной и децентрализованной системы. Гибридная модель управления набрала наибольший процент положительных отзывов среди представленных моделей и вполне приемлема в казахстанском опыте управления СЭЗ (таблица 37).

Таблица 37 – Опросник для выявления подходящей структуры управления для СЭЗ РК

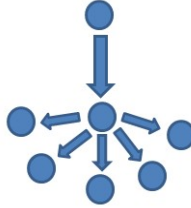
Модель управления	Положительные сторонам	Недостатки	Проголосовали
1	2	3	4

<p>Централизованное управление и координация деятельностью СЭЗ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление стратегической направленности управленческого процесса и обеспечение концентрации ресурсов на ключевых направлениях деятельности СЭЗ</li> <li>- устранение неоправданного дублирования управленческих подсистем, а значит, и экономия соответствующих затрат</li> <li>- концентрация процесса принятия решений в руках тех менеджеров, которые лучше знают ситуацию, имеют большие знания, опыт.</li> <li>- возможность приведения всех операций в рамках СЭЗ к единому стандарту;</li> <li>- устранение возможного дублирования функций и операций и удешевление делопроизводства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значительные траты времени на передачу информации и большая вероятность появления коммуникационных ошибок;</li> <li>- важнейшие решения обычно принимаются лицами, плохо представляющими конкретную ситуацию.</li> <li>- решения оказываются не достаточно качественными и неэффективно реализуются на практике</li> </ul>	<p>«За» 35%</p>
<p>Децентрализованное управление и координация деятельностью СЭЗ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- быстроту разработки и принятия решений, в том числе при участии непосредственных исполнителей</li> <li>- учет в альтернативных вариантах оценки степени реализуемости и объективности ситуации</li> <li>- снижение детальных инструкций из центра нацеливает менеджера на действительное решение задачи, а не на выполнение инструкции</li> <li>- снижение затрат и экономия времени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обособленность процесса принятия решений и концентрация его на нижних этапах может привести к игнорированию интересов других подразделений и системных целей организаций в целом</li> <li>- решения часто носят тактический характер, оказываются мелкими, малоэффективными</li> <li>- отсутствие общих правил и процедур выработки и принятия решений</li> </ul>	<p>«За» 25%</p>

Продолжение таблицы 37

1	2	3	4
<p>«Гибридная» модель управления (центральный координационный орган управления, Агентство и Управляющие компании)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие операционных решений самими СЭЗами и несение ответственности за них;</li> <li>- регистрация инвесторов на территории СЭЗ и решение всех операционных вопросов связанных с резидентами СЭЗ;</li> <li>- централизованный сбор данных, анализ и мониторинг исполнения стратегических целей по всем СЭЗ;</li> <li>- принятие операционных решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-при нечётком разграничении зон ответственности и обязательств возможен конфликт в исполнении функций и не достижении поставленных результатов</li> </ul>	<p>«За» 40%</p>



<p>СЭЗ)</p> 	<p>снизу вверх и «выравнивание» государственно-стратегических программ в соответствии и принятие стратегических решений по их развитию</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- централизованный контроль проектов СЭЗ;</li> <li>- централизованная база данных для распространения знаний и новых технологий в СЭЗах</li> </ul>		
---	--	--	--

Рекомендуемые меры предопределяют определенный алгоритм, который представляет собой постоянное динамичное взаимодействие четырех важных элементов для развития СЭЗ, взаимодействующих друг с другом по принципу прямой и обратной связи, а именно:

- 1.Элемент 1 – инфраструктурное и промышленное развитие СЭЗ в соответствии с динамикой внутренней (РК) и внешней (зарубежье) среды;
- 2.Элемент 2 – накопление инновационного потенциала (развитие с помощью эффективной системы управления знаний и обмена технологий);
- 3.Элемент 3 – проектирование жизненного цикла и развития СЭЗ;
- 4.Элемент 4 – привлечение частного капитала для инвестирования и управления в сфере СЭЗ.

Поскольку СЭЗы рассматриваются «ловушками» для свободно перемещающего мирового капитала, то в управляющих компаниях СЭЗ важно учитывать фактор времени, так как инвесторам важна и скорость регистрации и запуск своего бизнеса, при заданном уровне качества, являющихся одной из характеристик, формирующих имидж СЭЗ.

Как отмечалось ранее, в Сингапуре практикуется система «Plug and Play» (включи и играй), где компании начинают строить свой бизнес на уже готовой инфраструктуре СЭЗ. Поэтому, как в сфере услуг для инвесторов так и степени готовности инфраструктуры СЭЗ, необходимо ставить временные стандарты для регистрации будущих резидентов СЭЗ и запуска производства (услуги). Данные работы инвестору необходимо планировать и отражать совокупное время, необходимое для предоставления продукта/услуг и достижение целей СЭЗ.

Таким образом, для рационального стратегического развития СЭЗ, необходимо проектирование всего жизненного цикла СЭЗ и расчет возможности развития СЭЗ, благодаря которым обеспечивается производительность, эффективность и качество управления.

Авторское видение жизненного цикла СЭЗ (таблица 38) включает в себя четыре этапа, на протяжении которых для проведения работ необходима гибкая структура управления. Этап проектирования строительства инфраструктуры и объектов СЭЗ необходим для распределения дел по критериям их срочности, важности, функциональности, сложности, возможности делегирования, ценностной ориентации, формализации.

Таблица 38– Свод взаимодействий аспектов в рамках предложенной модели

Основные аспекты	Описание аспектов		
	пред-инвестиционный и инвестиционный период	операционный период	период спада и инвестиционный период
Периоды (фазы) жизненного цикла СЭЗ			
Структура	матричная (проектная)	линейно-функциональная	матричная (проектная)
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>-определение перспективных проектов;</li> <li>-оптимизация расходов на проектах;</li> <li>-контроль и мониторинг исполнения проектов;</li> <li>-своевременный запуск объектов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-увеличение операционного времени объектов и уменьшение простоев;</li> <li>-увеличение прибыли производственных объектов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-определение новых перспективных направлений;</li> <li>-оптимизация времени на запуск проектов;</li> <li>-контроль и мониторинг проектов;</li> <li>-своевременный запуск объектов</li> </ul>
Департаменты (задействованные на данном этапе)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маркетинг;</li> <li>- финансовый;</li> <li>- управления проектами;</li> <li>- НИОКР;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-операционный(услуги и/или производство);</li> <li>- маркетинг;</li> <li>- финансовый;</li> <li>- НИОКР;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- операционный;</li> <li>- маркетинг;</li> <li>- финансовый;</li> <li>- управления проектами;</li> <li>- НИОКР;</li> </ul>
Примечание - Составлено автором			

Как правило, если управляющие компании выстраивают приоритетность решаемым задачам, то развитие предприятий в СЭЗ становится ритмичным, динамичным, а главное своевременным для инвесторов. Время в первых двух этапах жизненного цикла (пред-инвестиционный и инвестиционный) имеет важную роль в успешной жизнедеятельности СЭЗ и, соответственно, организационная структура стремится к устойчивости и отражает интенсивность развития СЭЗ.

Предложенная модель управления СЭЗ определяет функции для активации в соответствии с этапом развития СЭЗ и определяет его влияние на формирование организационной структуры, что дает возможность обеспечивать более рациональное использования человеческих ресурсов и планирование условий функционирования предприятия.

Представляется, что жизненный цикл стадий развития СЭЗ представляет собой цикличность и повторяемость, а это предопределяет необходимость адаптации организационных структур управления в соответствии с этапами.

Развитие кластерного типа СЭЗ создает полный цикл производства высокотехнологичной готовой продукции стратегически важных отраслей

национальной экономики. Кластерный подход к развитию СЭЗ предопределяет достижение синергетического эффекта путем взаимосвязи бизнеса, науки и государства по принципу моделирования «тройной спирали» с инновационным циклом внедрения в производство новой продукции. Такой подход при условии прохождения многих процессов в очень сжатые сроки позволяет изобретателям участвовать как в исследовательском процессе, так и на этапе внедрения инноваций. Для осуществления данных направлений необходимо создать платформу (базу знаний) для передачи данных и аккумуляции между сотрудниками СЭЗ, бизнес средой и научными центрами, ВУЗами. Менеджеры регулирующего органа и научных коллективов берут на себя ответственность по формированию содержания базы знаний, коммерциализации технологий, маркетингу, решают правовые вопросы, защищают интересы разработчиков и инвесторов.

В модели кластерного развития СЭЗ по «тройной спирали» необходимы три основных элемента: общество, основанное на научном знании, характерно усиление роли науки во взаимодействии с промышленностью и правительством. В модели три института (наука, бизнес, правительство) стремятся к сотрудничеству в целях создания индустриально-инновационной составляющей в сфере СЭЗ (рисунок 17).

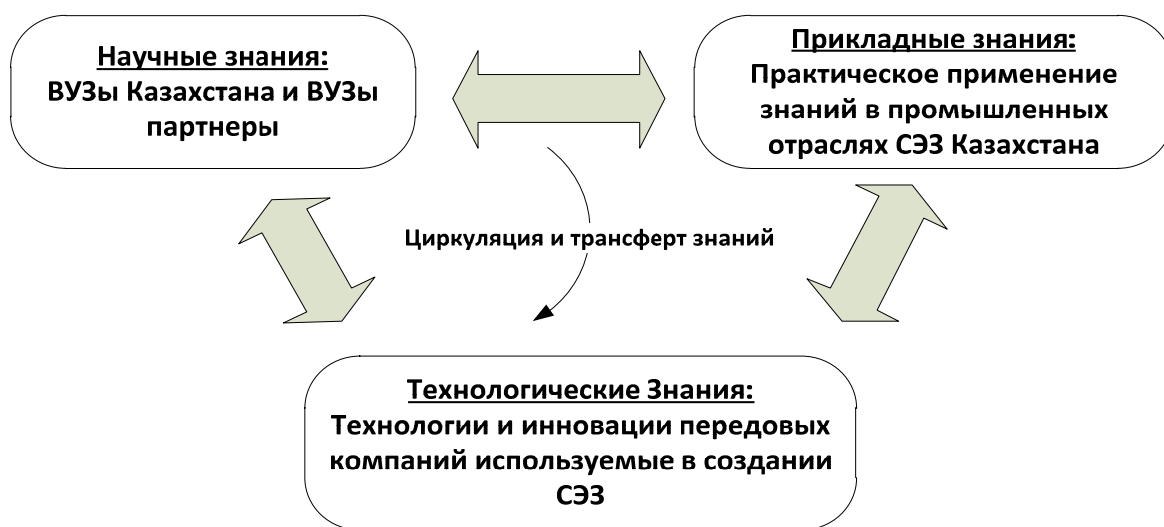


Рисунок 17 – Циркуляция знаний по схеме «тройной спирали»

Примечание - Составлено автором

Данное взаимодействие дополняет традиционные функции институциональной структуры СЭЗ на каждом из трех уровней. Думается, что предлагаемый подход к сбалансированному развитию СЭЗ по кластерному типу «тройной спирали» является чрезвычайно актуальным для Казахстана. В настоящее время активизация в этом направлении применяемых мер, в том числе по условиям участия в программах по поддержке МСБ является хорошим показателем адекватности данной схемы.

Многие эксперты, в частности, Нонака И. и Такеучи Х. [103], представители японской школы управления знаниями, акцентируют внимание на важности социального взаимодействия формализованного и неформализованного знания.

Именно вследствие такого взаимодействия возникает динамическая модель создания организационного знания. Социальные процессы происходящие между индивидуумами авторы назвали трансформацией знания. Было выделено четыре способа трансформации знаний:

- 1) социализация (из неформализованного в неформализованное знание);
- 2) экстернализация (из неформализованного в формализованное знание);
- 3) комбинация (из формализованное в формализованное знание);
- 4) интернализация (из формализованного в неформализованное знание).

Процесс «Социализация» создает знания, в ходе которого передача знаний происходит в процессе обучения через наблюдения, подражание, совместное выполнение работы на объектах СЭЗ. Основной трансфер неформализованных знаний среди коллег происходит на нижнем, операционном уровне трехуровневой модели управления. Социализация начинается с создания платформы, позволяющей такое взаимодействие, которое способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников. Для создания необходимой среды предлагается создание отдела, разрабатывающего методы управления знаний и внедряющего в организациях СЭЗ. Данный процесс в большинстве случаев происходит на пред-инвестиционной и инвестиционной фазах, где необходимо оценка создания новых проектов и обмен неформализованных знаний в виде накопленного опыта между работниками. В качестве примера можно привести процесс проектирования и строительно-монтажные работы в ходе которых обучаются молодые специалисты.

В ходе процесса «Экстернализация» создает знания, которые инициируется диалогом или коллективным размышлением, помогающий выразить свои неформализованные знания и создать концептуальные знания. Процесс преобразования неформализованного знания в формализованное позволяет создать новые технологии и механизмы. Процесс может происходить на двух уровнях: операционном (СЭЗ) а также тактическом (Агентство). В данный процесс необходимо вовлечение академической среды через СЭЗ «ПИТ». Данный процесс в большинстве случаев происходит на операционной фазе, где полученные знания при обмене неформализованных знаний на проектах конвертируются в новые методы или своды по лучшим практикам. Примером служит процесс формирования документации по эксплуатации объектов, спроектированных и построенных в ходе первой фазы.

Процесс «Комбинация» позволяет создать системные знания, включающая образование связей между вновь созданным и уже существующим знанием, но принадлежащим другим организациям и другим областям знаний. При помощи комбинации можно создать новые продукты, услуги и системы управления в СЭЗ. Средний уровень предложенной трехуровневой модели управления, Агентство, играют ключевую роль в процессе комбинирования уже имеющихся знаний с новыми формализованными знаниями во всех СЭЗ. В данном процессе, также, необходимо вовлечение академической среды, с помощью

СЭЗ «ПИТ», который будет прорабатывать с ВУЗами процесс комбинации новых и существующих знаний.

Данный процесс в большинстве случаев происходит на операционной фазе, где созданные формальные методы (методики) можно скомбинировать с существующими для получения синергетического эффекта. Примером служит процесс комбинирования инструкций по эксплуатации или управления объектов СЭЗ с другими инструкциями для создания будущих объектов с учетом ошибок, выявленных в ходе эксплуатационного периода. Эти данные будут являться основой для проектирования и строительства новых объектов на первой фазе.

В процессе «Интернализация» происходит превращение формализованных знаний в неформализованные, что тесно связано с процессом обучением на практике на объектах СЭЗ. Опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау и приобретает ценность. На данном этапе знания с индивидуального уровня переходят на уровень организации, тем самым повышая ее организационный уровень зрелости в определенной сфере.

Таким образом, возникает новый индивидуальный опыт, который может быть передан посредством социализации и цикл создания знания выходит на новый виток.

Рисунок 18 иллюстрирует авторское видение циклического процесса управления знаниями на протяжении денежного потока всего жизненного цикла СЭЗ.

Эффективность управления структуры СЭЗ следует рассматривать на трех различных уровнях: стратегическом, тактическом и операционном. Эффективность управления всех трех уровней будет зависеть от правильного построения вертикального «выравнивания» главных стратегических целей страны в сфере СЭЗ. Необходимо чтобы приложенные усилия и действия на каждом уровне не противоречили друг другу. Например, руководство управляющей компании какой-либо СЭЗ, нацеливаясь на получение быстрых выгод в одном направлении, не оставляет ресурсов для развития компании в другом (таблица 39).

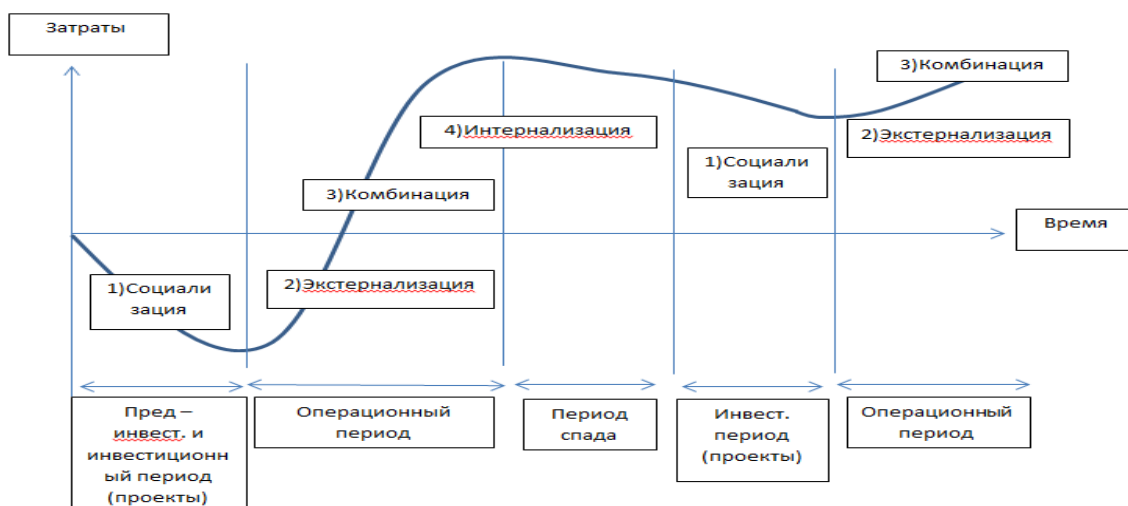


Рисунок 18 - Иллюстрация типичного денежного потока  
на протяжении жизненного цикла СЭЗ

Примечание - Составлено автором.

Таблица 39 – Применение механизмов управления в соответствии с уровнями модели управления СЭЗ

Уровень управления	Механизмы управления		
	управления знаниями	управление проектами	ГЧП
Стратегический	Определение стратегических областей трансферта технологий и передачи знаний;	Определение долгосрочных и приоритетных направлений для развития Определение бюджета на портфель проектов СЭЗ	Государственное регулирование деятельности СЭЗ (политика и законодательная база для ГЧП)
Тактический	Предоставление единого портала для взаимодействия ученых и предприятий СЭЗ для аккумуляции и распространения знаний и новых технологий в СЭЗ и индустриальных парках	Управление портфелем проектов СЭЗ; Выравнивание портфеля проектов СЭЗ в соответствии со стратегиями страны; Координация деятельности управляющих компаний СЭЗ;	Государственно-частное регулирование деятельности СЭЗ (создание СП с мировыми компаниями с опытом координации СЭЗ); Предоставление услуг управляющим компаниям (разработка Мастер планов и др.)
Операционный	Предоставление мест обучения и повышения квалификаций сотрудникам СЭЗ а также студентам ВУЗов и проф.тех. училищ	Управление программами и проектами СЭЗ; Введение в эксплуатацию объектов инфраструктуры и производств	Государственно-частное регулирование деятельности СЭЗ (создание СП с мировыми компаниями с опытом управления СЭЗ); Предоставление услуг компаниям-резидентам СЭЗ (разработка Мастер планов и др.)
Примечание - Составлено автором.			

Надо полагать, что в определенной мере эффективность управления тактического уровня достигается путем распределения бюджета в соответствии со стратегией развития государства или государственным программами. Если же бюджет будет направляться только на один сектор или один СЭЗ, то в совокупности эффективность управления будет низкой.

Также необходимо заметить, что измерение эффективности управления трех уровней будет различаться временным вектором. То есть, эффективность управления стратегического уровня можно будет измерять после 3-5 лет функционирования, например, после завершения 5-летней программы развития.

Исходя из выводов, полученных из сравнительного анализа работы СЭЗ в мире, стандартная мировая институциональная структура, сочетающая в себе свод функциональных обязанностей каждого уровня, нами была преобразована и адаптирована к управленческой структуре СЭЗ в Казахстане.

Комплексный подход в моделировании управления СЭЗ является сложной научной проблемой, носит индивидуальный характер и до настоящего времени не в полной мере не отражен в области менеджмента. В то же время существующая структура многоуровневого управления (государственного, регионального, а также «внутризонального» (в рамках конкретной СЭЗ) во многих странах весьма сложна и противоречива, а ее закономерности до конца не раскрыты теорией государственного и регионального управления. Вместе с тем полагаем, что вполне возможно моделирование отдельных элементов системы управления СЭЗ там, где эти закономерности раскрыты и имеются нормативная база и методика исследования.

В ходе исследования участники СЭЗ нами были классифицированы и дифференцированы по трем уровням (рисунок 19).

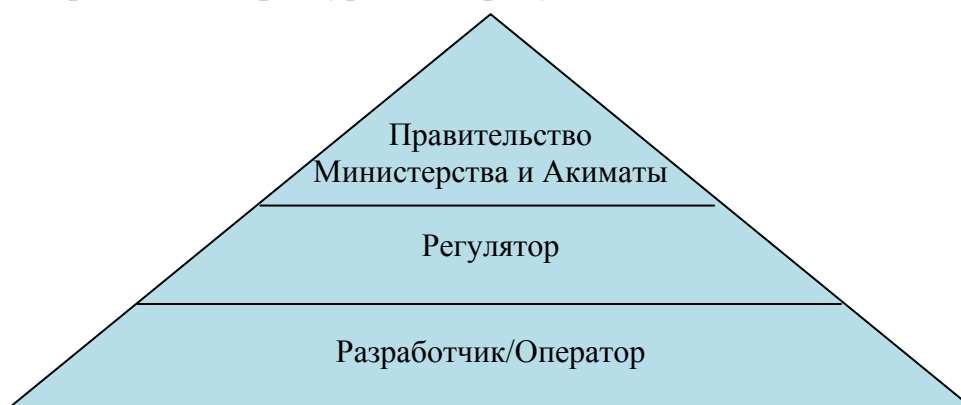


Рисунок 19 - Уровневая модель эффективного развития СЭЗ в Казахстане

Примечание- Составлено на основе источника [102, р.178]

Уровень I (Стратегический)–состоит из правительства, совета СЭЗ и акимата. Данный уровень является ответственным за становлении стратегии по развитию СЭЗ и за официального создание СЭЗ.

Уровень II (Тактический)–состоит из централизованного регулирующего органа, ответственного за воплощение стратегии государства путем регулирования развития всех СЭЗ, контроля и мониторинга.

Уровень III (Операционный) – состоит из Органа управления (Управляющей компания СЭЗ) и отвечает за строительство и развитие определенной СЭЗ. Управляющая компания СЭЗ может быть государственной или частной, получает разрешительные документы от регионального акимата и

несет ответственность за строительство, эксплуатацию и управление СЭЗ. Так же на данном уровне находятся компании-участники СЭЗ.

Аргументируя далее применение новых моделей управления СЭЗ, следует четко определить и описать конкретные роли и обязанности различных учреждений и уполномоченных органов СЭЗ. Для определения данных функций необходимо определить жизненный цикл и основные функции, осуществляемые на макро-уровне, как комбинация действий стратегического и тактического уровней. В целях улучшения деятельности СЭЗ необходимым представляется: разделение пред-инвестиционной и инвестиционной фазы друг от друга, а также операционной части.

Основой рекомендаций в формировании жизненного цикла является ориентация на основные задачи и цели на макро-уровне (таблица 40) [102, р. 179].

Таблица 40 - Функции и обязанности участников СЭЗ в предлагаемой модели в соответствии с жизненным циклом развития СЭЗ на макро-уровне

Основной объем работ	Пред-инвестиционная фаза	Инвестиционная фаза	Операционная фаза
Правительство, Министерства, Акиматы	Стратегическое планирование развития отраслей СЭЗ; Проведение начального технико-экономического исследования (обоснования); Выбор и подписание соглашений о развитии СЭЗ с разработчиком (девелопером)	Определение участков земли/установка принципов землепользования; Разработка внешней инфраструктуры СЭЗ;	Регулирование и администрирование программы СЭЗ;
Регулятор (Центральное Агентство по делам СЭЗ РК)	Назначение участка СЭЗ: назначение государственных и частных земель в качестве СЭЗ для общественных или частных застройщиков СЭЗ и / или операторов; Формирование портфеля СЭЗ и контроль	Содействие в оказании государственных услуг; Содействие лицензирования, регистрации и разрешения (экологической, строительной, разрешений на работу и т.д.) Регулирование услуг в рамках СЭЗ (такие как коммунальные услуги), разрешение споров; Сбор информации с СЭЗ по проектам и консолидация отчетов Правительству	Мониторинг за соблюдением: Следить за соблюдением нормативно-правовой базы СЭЗ, в том числе СЭЗ политик, стандартов и требований; Обеспечения соблюдения с помощью соответствующих штрафов независимо от других государственных органов



В связи с этим правомерным представляется перераспределение роли и обязанностей в СЭЗ в следующем ракурсе. Так, предлагаем создать централизованное агентство по СЭЗ, которое будет регулировать деятельность СЭЗ от министерств и будет связующим звеном между правительством и управляющими компаниями СЭЗ.

Кроме регулирующих функций централизованное агентство по СЭЗ будет согласовывать портфель развития СЭЗ, распределять бюджет в соответствии со стратегическим планом РКи контролировать его осуществление с помощью системы регулярной отчетности.

В рамках этого планируется проводить «выравнивание» проектов СЭЗ в соответствии со стратегическими планами развития страны и контролировать его путем реализации системы регулярной отчетности.

Тем самым, проблемные вопросы на региональном уровне СЭЗ, с которыми сталкиваются управляющие компании, будут решаться с помощью централизованного регуляторного органа.

Проведенное исследование позволяет рекомендовать ввод комплекса типовых функций и обязанностей в структуре СЭЗ, что отражено в таблице выше.

В формировании структуры управления предлагаемого централизованного агентства по делам СЭЗ основой служит ориентация на функциональные обязанности. На основе данного анализа была предложена структура управления СЭЗ в Казахстане, в определенной мере балансирующая процесс принятия решений среди централизованных и децентрализованных агентов. Предлагаемая структура Центрального Агентства по делам СЭЗ представлены на рисунке 20.

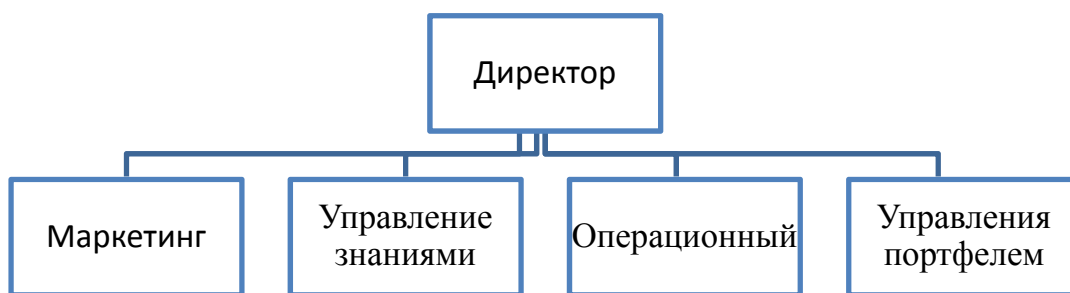


Рисунок 20 – Рекомендуемая структура управления Отделы Центрального Агентства СЭЗ в предложенной модели

Примечание- Разработано автором.

В предлагаемой модели децентрализованные органы управления СЭЗ основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных объектов и соответствующих им уровней управления. Также с предоставлением оперативно-производственной самостоятельности управляющим компаниям СЭЗ необходимо будет перенести ответственность за получение прибыли от деятельности СЭЗ на этот же уровень. Предлагаемое централизованное

агентство должно производить сбор информации по проектам и деятельности СЭЗ для анализа и предоставления корректировочных действий.

Централизованное агентство должно оценивать, планировать и уменьшать риски, связанные с проектами СЭЗ. Также необходимо следить за ходом всего портфеля проектов СЭЗ, для обеспечения максимальной ценности для государства и для бизнеса. Команды, находящиеся в структуре управляющих компаний СЭЗ, отвечают за реализацию отдельных проектов СЭЗ в рамках программы СЭЗ. На этом уровне основные работы включают в себя планирование, выполнение, мониторинг, управление, измерения и отчетность об исполнении каждого проекта СЭЗ. Централизованное агентство по деятельности СЭЗ должно иметь функции по управлению портфелем проектов, позволяя трансформировать стратегию страны в развитие СЭЗ. Представляется, что отделы в такой структуре и распределение их функций может выглядеть следующим образом (таблица 41).

Таблица 41 - Распределение функций отделов Центрального Агентства в предложенной модели

Отделы	Функции
1	2
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение потенциальных инвесторов для привлечения;</li> <li>– сотрудничество с министерствами по направлению разработки программ по привлечению инвестиций;</li> <li>– сотрудничество с СЭЗами по организации встреч с целевыми инвесторам;</li> <li>– координация работ по мониторингу инвесторов СЭЗ;</li> </ul>
Управление знаниями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– координировать работу СПИТ и другими парками для ускорения обучения и передачи навыков для персонала СЭЗ;</li> <li>– отвечать на требования участников СЭЗ с помощью эффективных инновационных решений, являющихся конкурентным преимуществом государства;</li> <li>– использовать нематериальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу;</li> <li>– своевременно развертывать исследования, связанные с производством новых знаний и трансфертом технологий в СЭЗ;</li> <li>– создавать и использовать системы ответственности за целенаправленное достижение эффективных результатов использования знаний.</li> <li>– содействие НИОКР путем привлечение ПИТ и ВУЗы Казахстана</li> </ul>
Операционный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мониторинг выполнения условий законов касательно деятельности СЭЗ;</li> <li>– рассмотрение предложений от участников СЭЗ и управляющих компаний по поправкам к законам;</li> <li>– сводно-аналитические работы по деятельности СЭЗ;</li> <li>– взаимодействие с государственными органами по вопросам функционирования специальных экономических зон;</li> <li>– координация с уполномоченными органами по вопросам деятельности и законодательство СЭЗ;</li> </ul>

Продолжение таблицы 41

1	2
<p>Отдел управления портфелем проектов СЭЗ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка методологий и критериев по отбору инвестиционных проектов для СЭЗ;</li> <li>– привлечение инвестиций для строительства объектов инфраструктуры и для осуществления иных видов деятельности СЭЗ;</li> <li>– консолидация информации по представленным отчетам от СЭЗ уполномоченному органу о ходе реализации проектов в СЭЗ;</li> <li>– сотрудничество с министерствами по вопросам бюджетного финансирования инфраструктуры СЭЗ;</li> <li>– координация с уполномоченными органами по вопросам развития инфраструктуры СЭЗ;</li> <li>– проверка и одобрение бюджетных заявок управляющих компаний;</li> <li>– координация/мониторинг своевременного финансирования строительства инфраструктуры СЭЗ;</li> <li>– мониторинг и аудит целевого использования средств на строительство объектов инфраструктуры;</li> </ul>
<p>Примечание- Составлено автором</p>	

Последующие шаги децентрализации связаны с перемещением идеи децентрализации на нижний уровень, поскольку там реализуются управление проектами СЭЗ и эксплуатация самих СЭЗ управляющими компаниями. В таком случае организационная единица СЭЗ – дивизион - будет иметь необходимые собственные функциональные отделы. На данные отделения возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции или предоставление услуг (рисунок 21).

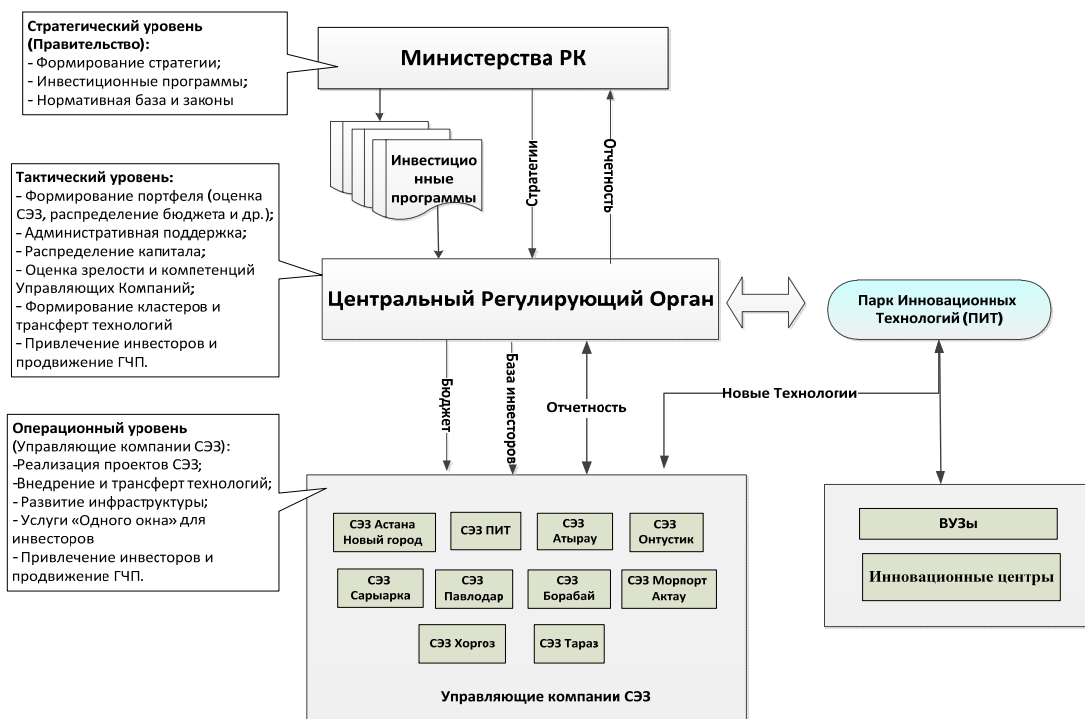


Рисунок 21 – Детализированная институциональная структура СЭЗ

Примечание - Составлено автором

Таким образом, деятельность СЭЗ должна быть направлена на реализацию стратегий в данном секторе. Итоговый конечный результат от деятельности СЭЗ (получение прибыли, развитие производства или услуг, экспорт и т.д.) является основой для переосмысления тактических и операционных шагов для достижения стратегических целей, чем должен заниматься центральный регулирующий орган и его управленческий персонал.

В модели централизованный орган – Агентство по делам СЭЗ (далее Агентство) состоит из руководства высшего звена, которое оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений по развитию СЭЗ. Данный орган управления не является полностью централизованным, поскольку основные работы по развитию СЭЗ выполняются децентрализованными организациями (Управляющие Компании СЭЗ – далее УК СЭЗ).

Определяют степень централизации Агентства следующие характеристики:

- решения, принимаемые на уровне Агентства, имеют стратегический характер, поскольку процесс «выравнивания» развития определенных СЭЗ в соответствии с долгосрочными государственными программами;

- участие в определении портфеля проектов СЭЗ с нижестоящими уровнями управления (УК СЭЗ);

- контроль за выполнением проектов и предоставление отчетов возлагается на руководство УК СЭЗ;

- оценка реализации развития и функционирования СЭЗ делается на основании суммарных достигнутых результатов, руководство Агентства редко проверяет повседневные решения руководителей УК СЭЗ;

- централизованно продвигает интересы всех СЭЗ для привлечения инвесторов;

- поднимает вопросы участников СЭЗ на уровень Правительства для своевременного решения;

- содействует в обмене знаний и лучших практик среди СЭЗ и учебными заведениями;

Достоинства такой структуры управления видятся в следующем:

- централизованные функции Агентства улучшают контроль и

- координацию специализированных функций, уменьшают количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными специалистами;

- централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых

- одни СЭЗ развиваются, а другие - нет;

- централизованное управление позволяет более экономно и легко

- использовать опыт и знания персонала Агентства.

### **3.3 Микроэкономические аспекты совершенствования процессов управления СЭЗ**

На сегодняшний момент казахстанские СЭЗ столкнулись с такой ситуацией, когда внешние условия их деятельности меняются так быстро, и проекты,

которые инвестируются, становятся настолько технологически сложными из-за стремительного развития технологий, что недостатки иерархических организационных структур управления стали превышать их достоинства. Довольно часто на практике из-за низкого уровня автономности управляющих компаний СЭЗ традиционная (иерархическая) организационная структура замедляет взаимодействие и процедуру разработки проектных решений до такой степени, что организация больше не может эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы управляющие компании СЭЗ имели возможность реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новейшую технологию, необходимо разработать соответствующие организационные структуры и модели управления для быстрой адаптации к новым внешним ситуациям.

Такого рода модели управления отличаются гибкими организационными структурами и отсутствием бюрократической регламентации деятельности органов управления и детального разделения труда по видам работ. Децентрализованная структура управления в СЭЗ характеризуется гибкостью принятия решений, размытостью уровней управления и небольшим их количеством, а также индивидуальной ответственностью каждого работника за общие результаты деятельности.

Влияние высокого уровня децентрализации и динамики принятия решений на управление компаний-резидентов СЭЗ очевидно. Это предопределяет необходимость высокого уровня гибкости управления на данном уровне и быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Сохранение уровня управленческой эффективности является важной целевой установкой для всех уровней предложенной модели управления СЭЗ. Вместе с необходимостью повышения управленческой устойчивости самой модели, существует необходимость поддержки экономической эффективности СЭЗ, что формирует сеть целей функционирования и развития деятельности предприятий-резидентов СЭЗ.

Из рассмотренного вытекает, что эффективность управления должна обеспечивать финансовую, техническую и другие виды устойчивости в области СЭЗ. Причем финансовую устойчивость предприятия можно рассматривать как конечный результат деятельности предприятий, что и определяет комплексную надёжность всех систем.

Компании-резиденты СЭЗ, находящиеся на операционном уровне, отличаются тем, что они должны быстро принимать решения и реагировать на изменение ситуации, оценив степень риска на своем уровне. Принятие решений на данном уровне не должно занимать продолжительное время, а люди, принимающие их, должны нести ответственность за принятые решения.

Важное значение при этом приобретает выбор наиболее эффективных форм оценки данных в области управления СЭЗ. Скорость принятий решений для соответствующих действий может стать одним из главных конкурентных преимуществ компаний этого уровня. Данная комбинация характеризует степень децентрализации на этом уровне, которая позволяет снизить риски и

затраты для выше стоящих уровней - тактический и стратегический (рисунок 22).

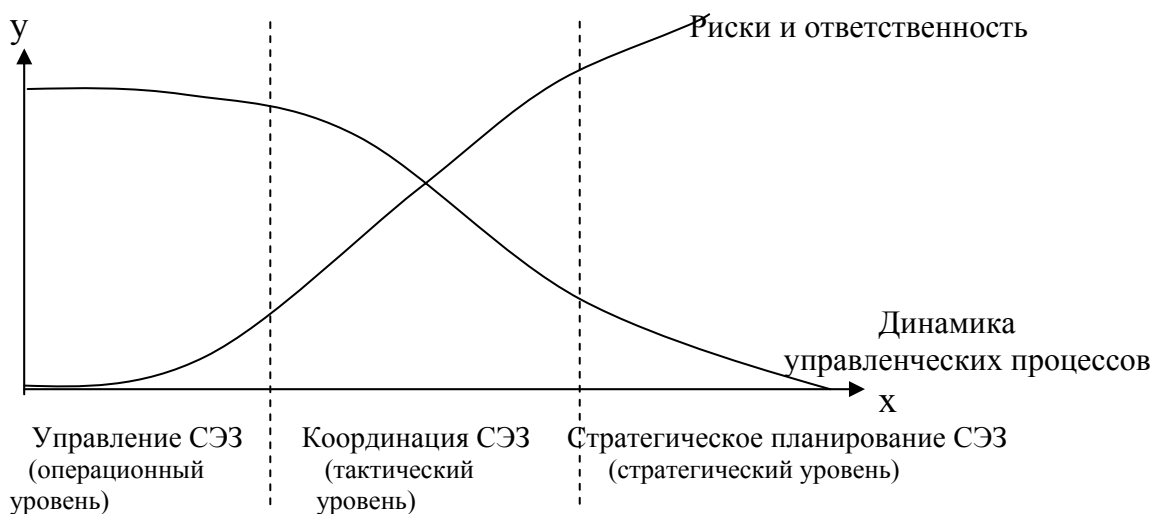


Рисунок 22 – Уровни управления и связи между рисками, ответственностью и динамикой управленческих процессов

Примечание- Составлено автором.

Динамические показатели системы управления позволяют видеть изменения в том подразделении, в котором они происходят и применять необходимые инструменты, адекватно и своевременно реагируя на кризисные и негативные явления. Этот механизм достаточно эффективен и прост на практике, позволяет предприятию иметь гибкую, а главное постоянно совершенствующуюся систему управления, видеть адекватность и реализацию стратегии. Для внесения корректировок в управление без ущерба для деятельности СЭЗ, нет необходимости иметь механизм оценки для быстроменяющихся условий рынка.

Основным параметром устойчивости системы управления является структурная группа показателей, выход за границы которой переводит систему в неустойчивое состояние. При этом переход из зоны устойчивости в неустойчивое положение определяется не линией границы, а какой-то областью, которую можно назвать областью перехода. В границы такой «области перехода» вписываются кризисное состояние предприятия и соответствующее управление, направленное на выход из данного состояния.

Помимо этого, развитие модели управления СЭЗ можно представить в целой совокупности характеристик и параметров: масштабы управления, производительность и эффективность, человеческий капитал, состояние техники, технология и ее соответствие современным достижениям, экономическое положение, инновационный потенциал. Развитие управления всегда опирается на определенный потенциал, который является источником и гарантом развития.

Традиционно, в рамках организационной структуры иерархического типа руководители департамента СЭЗ имеют множество различных обязанностей и

несут ответственность за разнообразные аспекты нескольких разных программ, проектов, видов продукции и услуг. В таких условиях неизбежно, что даже при хорошем руководстве какие-то виды деятельности будут оставлены без внимания. В результате такой деятельности будет невозможным учесть все детали проектов, которые могут привести к удорожанию и продлению запланированных сроков. Поэтому для управления крупномасштабными и сложными проектами в СЭЗ необходимо использовать специальные проектные структуры управления.

Отсюда основная идея в рамках проводимого исследования заключается в том, чтобы создать отделы, которые нужны для осуществления всего жизненного цикла создания и дальнейшего функционирования СЭЗ на микро-уровне, где разыгрывается комбинация ролей Разработчика и Оператора СЭЗ, представленными одной или разными организациями. Нам представляется, что основные рекомендации в формировании структуры управления СЭЗ должны быть ориентированы на фазы жизненного цикла на микро уровне, в которой находится СЭЗ.

Соответственно, на рисунке представлены основные фазы жизненного цикла становления и функционирования СЭЗ. В целях улучшения деятельности СЭЗ необходимым представляется: разделение друг от друга пред-инвестиционной и инвестиционной фазы, а также операционную часть. На пред-инвестиционной фазе обычно вовлечены специалисты маркетинговых, экономических и технических служб для обоснования инвестирования в разработку СЭЗ.

Значимость управления знаниями в процессе технологического трансфера трудно недооценивать. В методическом плане, прежде всего, необходимо определить «белые пятна» в отдельных разделах менеджмента в сфере СЭЗ, таких как управление знаниями. Представляется, что слабая организация деятельности по управлению знаниями на предприятиях СЭЗ во многом объясняется недостаточной разработанностью вопросов управления и создания систем управления знаниями в отечественной экономике.

Основными факторами успеха развития НИОКР являются:

– квалифицированная рабочая сила с необходимой академической подготовкой представляет огромную важность в развитии НИОКР, включающей развитие в области технологий и исследований;

– наличие хорошей нормативно-правовой базы, которая предусматривает правила и обязанности посредством, которых осуществляется управление и регулирование деятельности внутри отрасли. Данный фактор можно использовать в качестве катализатора развития отрасли в стране;

– экономики, которые осознают важность сектора, вкладывают большие инвестиции в НИОКР. Регулярные гранты на реализацию крупных проектов необходимы для реализации мер по развитию данной сферы в стране.

В соответствии с тенденциями, наблюдаемыми в Северной Америке и странах Западной Европы, страны Азии также разработали механизмы использования льгот и грантов для развития отрасли НИОКР. Правительства

этих стран предоставляют налоговые льготы и гранты на исследования в целях стимулирования частных компаний и предпринимателей инвестировать и заниматься деятельностью, связанной с НИОКР. Кроме того, льготы, предоставляемые малым и средним предприятиям, как правило, выше, чем те, которые предусмотрены для крупных игроков в качестве механизма обеспечения равных условий для всех участников, вовлеченных в деятельность НИОКР.

Продвижение отрасли предопределяются ростом связи между промышленностью и академическими кругами. При этом научно-исследовательская работа, которая выполняется в учебных заведениях, должна играть важную роль в развитии промышленности. Этого можно добиться путем организации частых форумов для взаимодействия научных кругов и промышленности и демонстрации новых технологий и усовершенствованных методов и идей, которые могут принести пользу промышленности.

Функции и обязанности участников СЭЗ в предлагаемой модели управления на микро-уровне также многоплановы. Основные обязанности участников СЭЗ представлены в таблице 42.

Таблица 42 - Функции и обязанности участников СЭЗ в предлагаемой модели управления на микро-уровне

Участник СЭЗ	Основные обязанности
Разработчик (Девелопер)	1) планирование землепользования: Создание окончательного генерального плана для землепользования, и подготовка земли (выравнивание и другие предварительно строительная деятельность); 2) предоставление инфраструктуры: внутренних дорожных сетей, дренажа и канализации, и инфраструктуры для предоставления коммунальных услуг.
Оператор*	1) лизинг объекта: Управление договорами аренды с индивидуальными инвесторами и несение ответственности за основные услуги зоны (включая техническое обслуживание, безопасность и т.д.); 2) сделки по коммунальным услугам: Обеспечение и предоставление на площадке СЭЗ коммунальных услуг (электричество, газ, вода, телекоммуникации) через собственные сети или поставщиков; 3) предоставление прочих услуг: Может включать в себя широкий спектр других услуг, включая бизнес и учебных центров, медицинских и детских учреждений, транспорт, аренда и т.д.; 4) маркетинг: Опытные частные застройщики часто имеют сеть международных клиентов во всем диапазоне отраслей, к которым можно предоставить услуги и новые возможности СЭЗ. Нужно обратить внимание, что Регулятор по делам СЭЗ и другие органы правительства (такие как Агентство по содействию инвестициям), как правило, также выполняют некоторые маркетинговые мероприятия; 5) развитие методик обучения для рабочей силы и социальные услуги.
*Управляющая компания СЭЗ может выступать в одном лице как Разработчик и Оператор; Примечание - Составлено на основе источника [102, p.179]	



Проведенное исследование показало целесообразность осуществления изменения (объединения, упрощения) основных функций ряда отделов департаментов СЭЗ с учетом их типажа. Как свидетельствуют данные, приведенные в таблице 43, в зависимости от причастности СЭЗ к промышленно-производственным, сервисным или технико-внедренческим типам, департаменты могут варьироваться достаточно широко.

Таблица 43 – Рекомендация по группировке существующих департаментов в структуре управляющих компаниях СЭЗ

Существующие департаменты	Рекомендуемые департаменты	СЭЗы					
		промышленно-производственные		сервисные, смешанные		технико-внедренческие	
		факт	план	факт	план	факт	план
Отдел планирования	Маркетинг	0	1	0	1	0	1
Экономический/ Бухгалтерия	Финансовый	1	1	1	1	1	1
Внутренний аудит		1		0		0	
Департамент технического обеспечения	Административный	1	1	1	1	1	1
ТБ		0		0		0	
Административный		1		1		0	
Юридическая служба		1		1		1	
Отдел кадров и документооборота		0		0		0	
Отдел менеджмента качества		0		0		0	
Отдел мониторинга объектов строительства		0		1		1	
Департамент по работе с инвесторами	Управления проектами	1	1	1	1	1	1
Департамент по работе с участниками СЭЗ		0		0		1	
Производственный отдел	Операционный	0	1	0	1	1	1
Отдел стратегии развития	НИОКР	0	1	0	1	0	1
Примечание - Составлено автором							

Необходимая численность персонала департаментов зависит от фазы развития СЭЗ. Основная организационная структура управления для соответствия всех фаз развития СЭЗ может выглядеть следующим образом (рисунок 23).



Рисунок 23 - Группировка департаментов СЭЗ по блокам

Примечание - Составлено автором

Формирование блоков управления СЭЗ происходит в соответствии с жизненной фазой развития СЭЗ и прогнозируется с учетом значительного сокращения административных расходов. В таблице 44 указаны блоки управления общей унифицированной структуры и их степень вовлечения в процесс развития и становления СЭЗ.

Таблица 44 - Степень вовлечения определенного блока в соответствии жизненного цикла СЭЗ

Блоки управления	Пред-инвестиционная и инвест.фаза	Производственная фаза (операционная фаза)	Фаза спада и инвест. фаза
Административный			
Финансовый			
Проектный			
Операционный			
НИОКР			

Так, например, формирование структуры управления в управляющей компании СЭЗ на инвестиционной (проектной) фазе жизненного цикла развития СЭЗ, будет исходить от применяемых областей знаний в сфере управления проектами, необходимых на проекте. Наряду с этим рекомендуется следующий комплекс типовых функций и обязанностей в структуре СЭЗ, что отражено ниже в таблице 45.

Таблица 45- Функции департаментов в управляющих компаниях СЭЗ

Департамент	Функции департамента
Маркетинг	Предоставление отчетов по маркетинговым исследованиям, связанным с потенциальными направлениями; Участие в ключевых форумах; Рассылка публикаций, предназначенных для потенциальных инвесторов, и др. Привлечение инвестиций
Финансовый	Реализация финансовой стратегии и финансовой политики Компании; Организация финансовой деятельности СЭЗ с целью эффективного использования финансовых ресурсов; Разработка прогнозов экономического развития СЭЗ и участие в формировании ключевых показателей деятельности
Отдел управления проектами	Управление процессом строительства объектов СЭЗ и инфраструктуры; Представление уполномоченному органу отчетности о результатах деятельности специальных экономических зон в порядке, установленном уполномоченным органом
Административный	Мониторинг выполнения условий договоров об осуществлении деятельности; Заключение и расторжение договоров об осуществлении деятельности; Делопроизводство; Разработка методик и поддержка СМК и др.
Операционный отдел (услуги или производство)	Организация обслуживания инвесторов по принципу «одного окна»; предоставление в аренду земельных участков и объектов инфраструктуры, взаимодействие с государственными органами по вопросам функционирования специальных экономических зон
НИОКР	Создание платформы для управления знаниями и трансферта технологий; формирования и реализация программы НИОКР в СЭЗ, разработка программы инновационного развития СЭЗ, содействие в организации технологических процессов (разработка технологий, проектирование)
Примечание - Составлено автором.	

Рекомендации в модели были адаптированы к разновидностям СЭЗ, к которым можно отнести проектные, матричные и программно-целевые организационные структуры.

Проектные структуры в управляющих компаниях СЭЗ необходимо внедрять для управления комплексными видами деятельности, которые из-за важного значения для компании, требуют обеспечения непрерывных координирующих и интегрирующих действий при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

По определению к проектам можно отнести любые процессы целенаправленные на изменение в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов инфраструктуры и т.д.

Проектные структуры в управляющих компаниях СЭЗ должны формироваться тогда, когда существует необходимость разработать и осуществить проект, включающий широкий круг специалистов разных направлений (технические, экономические, маркетинг и др.) для решения вопросов, в соответствии с деятельностью различных функциональных и линейных отделов.

Под проектной структурой управления в любой сфере деятельности, понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления в СЭЗ идентичен и состоит в том, чтобы собрать команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления порой технологически сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектные структуры, как правило, используются для решения крупномасштабных задач, а в случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. Одним из решений такого рода проблем на проектах СЭЗ могут быть матричные структуры, которые являются наиболее сложными структурами управления адаптивного характера.

Матричная структура управления проектами в предложенной модели может образоваться в результате наложения дивизиональной структуры управляющих компаний на традиционную функциональную структуру. Тем самым, образуется матрица из слияния двух структур, представляющая собой решетчатый тип организации, созданную на принципе двойного подчинения исполнителей.

Для использования преимуществ проектных и функциональных структур, многие компании использовали экспериментальную матричную структуру для управления проектами. Данная структура достигается путем комбинирования проектной структуры с функциональной структурой СЭЗ, результатом которого создается новая матричная структура (рисунок 24). Предполагается, что данная структура подходит для жизненного цикла СЭЗ и при необходимости позволит проводить своевременные адаптации и изменения.



Рисунок 24 - Матричная структура

Примечание - Адаптировано из источника [46]

Данный опыт можно применить при разработке новой модели управления в сфере казахстанских СЭЗ. Матричная структура на проектах СЭЗ может

отражать два направления для управления: по вертикали и по горизонтали. Приложение иллюстрирует этапы развития проектов СЭЗ и взаимодействие отделов в предложенной модели управления.

Вертикальное направление управления связывает функциональные и линейные подразделения управляющей компании СЭЗ, определенные ранее при формализации структуры. Для реализации отдельных проектов и программ СЭЗ, необходимо привлекать руководителей проектов (РП) для «связывания» различных отделов управляющей компании СЭЗ в горизонтальном направлении.

В таблице 46 приводится сравнение особенностей применения различных организационных структур управления проектом.

Таблица 46 - Сравнения особенностей применения различных организационных структур

Параметры	Организационная структура управления для проектов СЭЗ				
	функциональная	матричная			проектно-целевая
		слабая	сбалансир.	сильная	
Полномочия РП	крайне ограниченные	ограниченные	от слабых до средних	от средних до высоких	от высоких до неогран.
Загружен. ресурсов (%)	0	От 0 до 25	От 15 до 60	От 50 до 95	От 85 до 100
Формирование команды проекта и определение РП*	формирование временной команды, без РП	формирование временной команды, без РП	формирование временной команды, без РП	формирование постоянной команды, с РП	формирование постоянной команды, с РП
*Руководитель проекта; Примечание - Составлено автором.					

Так как такая структура чаще всего представляет собой наложение двух структур управления СЭЗ (линейная и проектная), необходимо четко определить зоны ответственности менеджеров, осуществляющих управление разных отделов, и руководящих выполнении определенного проекта.

Другой важнейшей задачей высших руководящих лиц компании в этих условиях является поддержка баланса между двумя организационными структурами. Основным принципом в данной структуре управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных отделов в СЭЗ, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

У структуры матричного типа существует недостаток, поскольку это система двойного подчинения у работников СЭЗ, где работник подчиняется одновременно непосредственному линейному руководителю функционального отдела и руководителю проектов. Так как руководитель проектов, наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления, проектной группе необходимо работать в соответствии с

запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Положительной стороной данной структуры, является интеграция различных видов деятельности управляющей компании в рамках определённого проекта и усиление ответственности проектной группы за проект.

Эффективность использования структуры управления определяется конкретными условиями и содержанием проектов СЭЗ. Использование матричных структур на проектах СЭЗ предъявляет высокие требования к уровню управленческих знаний и умений. Поскольку управление технологическими проектами является крайне сложным процессом, необходимо обеспечить высокий уровень зрелости компании в сфере управления проектами. Так как динамизм и гибкость к внешней среде наиболее присущ проектным и матричным структурам, то можно обеспечить это с помощью функциональной структуры и разграничения полномочий, определения проектного руководителя.

Выбор и разработка организационной структуры управления является сложной и междисциплинарной задачей. Разработанная нами модель управления предлагает общую методическую основу для создания эффективной организационной структуры управления СЭЗ на микро (операционном) уровне.

Степень децентрализации УК СЭЗ определяется уровнем имеющих полномочий, распределенных по нижестоящим уровням управления. Эффективность управления операционного уровня, которая может измеряться ежемесячно или ежеквартально, более наглядна и реальна. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами в развитии специфичной СЭЗ. Поскольку в управлении применяются разные методы, то правомерно ими оценивать также и их эффективность. Существует ряд преимуществ децентрализованных УК СЭЗ:

- управлять крупными СЭЗ централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- децентрализованное управление СЭЗ дает возможность принимать решения руководителю СЭЗ, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;
- децентрализованное управление СЭЗ стимулирует инициативу и позволяет персоналу отождествить себя с организацией;
- децентрализованное управление СЭЗ помогает подготовке молодых специалистов к более высоким должностям, предоставляя возможность принимать важные решения с начала карьеры.
- ответственность принятых решений возлагается на руководство УК СЭЗ, а не «размывается» при участии вышестоящих органов управления.

В результате децентрализации управления на микро-уровне (СЭЗ) и централизации управления на макро-уровне (Регулирующий орган) удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, а также происходит

положительный сдвиг в организации системы управления достигается экономический эффект. В связи с тем, что совершенствование органов управления деятельности СЭЗ и внедрение технологий требуют определенных инвестиций, и экономическую эффективность проектов совершенствования управления можно провести в соответствии с методикой по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

В предложенной модели управления основу оценки эффективности проектов составляют существующие методы определения и соотношения затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов в СЭЗ необходимо приведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента сравнения, так как денежные поступления и затраты в различные временные периоды неравнозначны.

Расчеты эффекта внедрения данной модели управления, в частности, на примере денежного потока показали характер влияния на протяжении всего жизненного цикла СЭЗ, как показано на рисунке 25. Акт внедрения методики в учебном процессе прилагается (Приложение Д).

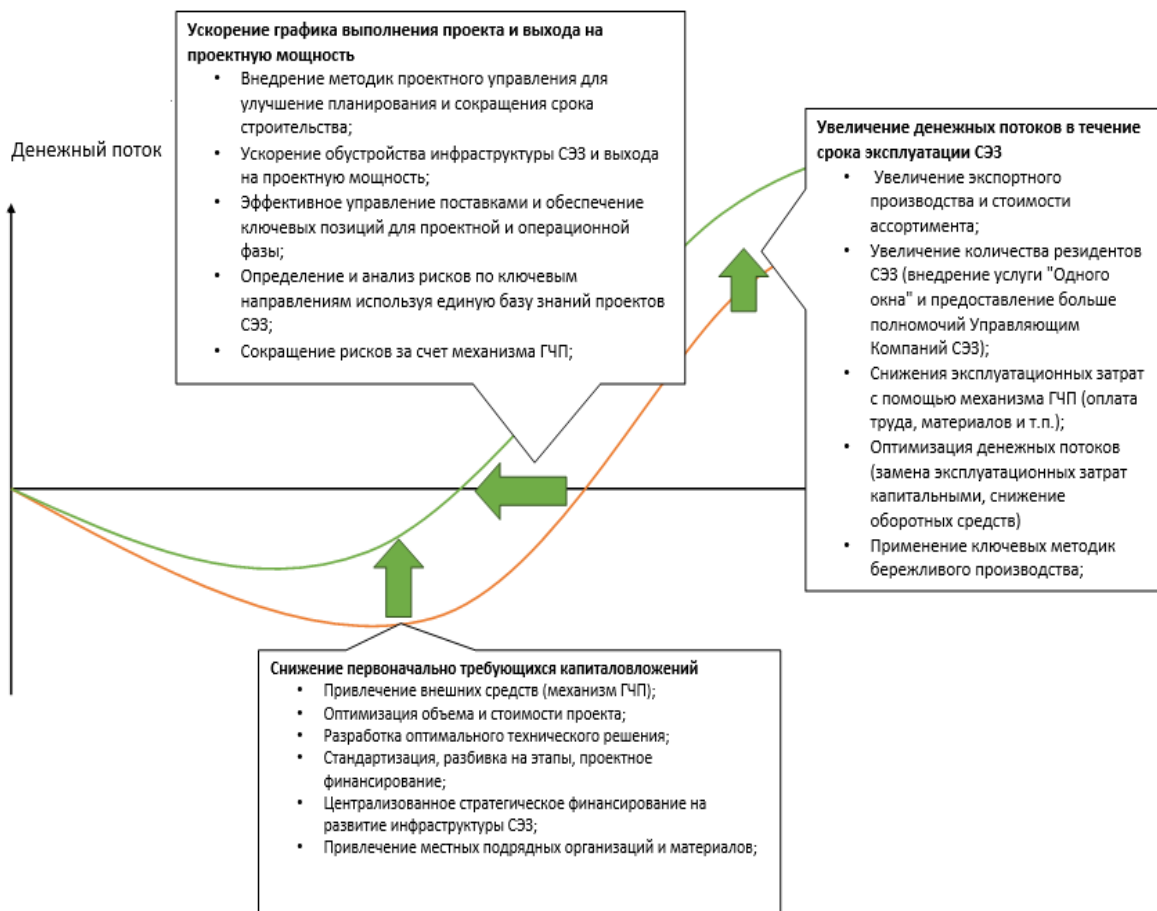


Рисунок 25 - Основные элементы модели управления, влияющие на денежный поток

Примечание - Составлено автором.

На приведенном рисунке 25 красная кривая отражает денежный поток в соответствии с жизненным циклом (пред-инвестиционная, инвестиционная и производственная фазы). Зеленая кривая характеризует улучшение кривой денежного потока после внедрения механизмов ГЧП, управления проектами и др.

Эффективность управления характеризуется изменениями на графике по мере реализации проектов СЭЗ, выхода на проектную мощность, производств СЭЗ. При этом наблюдается ускорение графика выполнения проекта и выхода на проектную мощность.

Ускорение графика выполнения проекта и выхода на проектную мощность служит следствием:

- внедрения методик проектного управления для улучшения планирования и сокращения срока строительства;

- ускорения обустройства инфраструктуры СЭЗ и выхода на проектную мощность;

- эффективного управления поставками и обеспечения ключевых позиций для проектной и операционной фазы;

- определения и анализа рисков по ключевым направлениям с использованием единой базы знаний проектов СЭЗ;

- сокращения рисков за счет механизма ГЧП;

- увеличения денежных потоков в течение срока эксплуатации СЭЗ;

- увеличения экспортного производства и стоимости ассортимента;

- увеличения количества резидентов СЭЗ за счет внедрения услуги «одного окна» и предоставления больших полномочий к управляющим компаниям СЭЗ;

Снижения эксплуатационных затрат с помощью механизма ГЧП (оплата труда, материалов и т.п.):

- оптимизации денежных потоков (замена эксплуатационных затрат капитальными, снижение оборотных средств);

- применения ключевых методик бережливого производства;

- при этом снижению величины требуемых капиталовложений способствуют:

- привлечение внешних средств (механизм ГЧП);

- оптимизация объема и стоимости проекта;

- разработка оптимального технического решения;

- стандартизация, разбивка на этапы, проектное финансирование;

- централизованное стратегическое финансирование на развитие инфраструктуры СЭЗ;

- привлечение местных подрядных организаций и материалов и др.

В итоге достигаемые эффекты от внедрения рекомендуемой модели управления СЭЗ представлены будут следующим образом (таблица 47).

В предложенной модели управления достигается соотношение стратегических целей развития СЭЗ и полученного результата (степень реализации цели) при затраченных ресурсах. Экономический эффект при



затратах на развитие модели перспективной СЭЗ, измеряемый в абсолютных величинах, в массе прибыли может прогнозироваться позитивностью.

На практике эффективность управления данной модели можно измерить как общими показателями, характеризующими работу СЭЗ (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и т.д.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т.п.). Данный баланс можно достичь путем «гибрида» централизации и децентрализации управления для эффективного управления в целях адекватности цели и стратегии государства.

Таблица 47 - Перспективы эффекта от внедрения модели управления СЭЗ

Направление	Описание эффекта
Заработная плата	С привлекательностью и уменьшением бюрократических проволочек прогнозируется увеличение количества арендаторов, что приведет к увеличению числа местных сотрудников. Таким образом, заработная плата должна увеличиться
Коммунальные услуги	С привлекательностью и уменьшением бюрократических проволочек прогнозируется увеличение количества арендаторов, что приведет к увеличению потребления на коммунальных объемов
Налоги	Все участники СЭЗ имеют льготы по налогам
Прибыль и развитие МСБ	С появлением предприятий государственно-частного партнерства (ГЧП) совокупная доля частного сектора увеличится. Кроме этого, увеличение компетенции работников СЭЗ при помощи департамента управления знаниями и трансферу технологий приведет к улучшению эффективности и высокой производительности
НИОКР и трансферт технологий	С внедрением департамента управления знаниями и трансферта технологий в рамках центрального регулирующего органа СЭЗ поспособствует процессу обмена опыта и передачей инновационных новшеств
Капитальные затраты (государственный бюджет)	Появление предприятий государственно-частного партнерства (ГЧП) повлечёт снижение использования государственного бюджета. Также ГЧП компании смогут возместить капитальные затраты предоставляя услуги по обслуживанию инфраструктуры СЭЗ. С помощью метода управления портфелем распределение капитала должно быть более эффективным для строительства инфраструктуры СЭЗ
Административные затраты	Прогнозируется уменьшение затрат на операционную деятельность с введением услуг «единого окна» сокращая время регистрации участников СЭЗ и дублирование функций; (Уменьшение времени регистрации участников с 2-3 месяцев до прогнозируемых 2-х недель)
Эффективное использование капитала	Прогнозируется увеличение эффективное использование с помощью использование методик портфельного анализа и направления капитала на приоритетные виды (инфраструктура и т.д.)
Маркетинг и продвижение	Прогнозируется увеличение видов продвижения СЭЗ с помощью предложенных методов коммуникаций (СМИ, веб-сайт, и др.)
Примечание - Составлено автором.	

Эффективная управленческая деятельность должна быть своевременной, что требует выбора наиболее удачного момента для начала, оптимального исполнения этапов реализации, исключения неоправданных перерывов и потерь времени. Также важнейшим условием эффективности управления данной модели является использование новейших информационных и управленческих технологий для принятий решений.

Значительный рост эффективности управленческой деятельности в развитии СЭЗ достигается в случае вертикальной интеграции всех трех уровней, когда все члены понимают стратегические глобальные цели и активно участвуют в управлении, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждой организации в отдельности, так и в модели управления целом.

Эффективное управление в данной модели достигается путем формирования оперативных каналов коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею.

Соответственно, эффективное управление моделями СЭЗ потенциально способствует достижению следующих эффективных результатов, как:

- модернизация национальной экономики в соответствии с приоритетными направлениями научно-технической деятельности, включая рост инновационного потенциала предприятий-участников перспективных национальных кластеров;

- формирование нового сегмента национальной экономики высокотехнологичными наукоемкими предприятиями и производствами, соответствующими пятому и шестому технологическим укладам;

- повышение конкурентоспособности отечественных товаров на внутренних, внешних рынках и увеличение количества инновационных активных организаций, рост доли экспорта наукоемкой и высокотехнологичной продукции;

- развитие деятельности с учетом государственных приоритетов, т.е. СЭЗ-ы должны работать «не сами по себе», а быть льготной ячейкой системы;

- более гибкое и четкое управление моделями СЭЗ с целью получения не только выгод для предприятий СЭЗ, но и обеспечение реализации общенациональных стратегических планов развития регионов и отраслей экономики;

- решение различных труднореализуемых задач внутри СЭЗ по различным производственным, законодательным, финансовым, посредническим и другим вопросам;

- более строгий контроль за деятельностью предприятий и администрации СЭЗ со стороны кластера;

- реализация взаимовыгодных отношений СЭЗ и кластера с целью внедрения инновационной продукции, развития инфраструктуры, реализации продукции на мировом и отечественном рынках, поддержки материально-технической базы и решению социальных вопросов,

– создание Координационного Центра общей информационной, диспетчерской сети по обмену различными товарами, инноваций, технологического оборудования, договоров, рабочей силы, сбыту продукции и другие вопросы;

– развитие СЭЗ с кластерным подходом даст синергетический эффект за счет усиления взаимосвязи бизнеса, науки и государства с моделированием «тройной спирали» с полным инновационным циклом производства более совершенной продукции в очень сжатые сроки;

– успешное развитие национальных инновационных систем инновационной политики с развитием регионов, как «точек инновационного роста». Национальная инновационная система должна развиваться на базе региональных инновационных систем, субъектами которого являются образование и наука, общество, бизнес, государство;

– разработка «дорожных карт» (планы-графики реализации), формирование и развитие перспективных национальных кластеров, которые позволят поэтапно осуществлять работы по оформлению кластера и запуску проектов и проектов СЭЗ;

– рост производительности труда, в том числе в СЭЗ, организациях–участниках перспективных национальных кластеров;

– создание новых предприятий – субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе новых участников, СЭЗ в перспективных национальных кластерах;

– открытость и стандартность управления СЭЗ снизит коррупцию и раздутость необоснованного штата управленцев СЭЗ;

– открытие новых и модернизация существующих рабочих мест, характеризующихся высоким уровнем производительности, в том числе в организациях - участникам СЭЗ.

После проведенного анализа существующих структур органов управления был проведен анализ недостатков по продвижению и развитию СЭЗ. Ключевые направления по улучшению маркетинга были рекомендованы на основе опыта с применением лучших практик успешных мировых СЭЗ.

В рамках данного направления нами были отобраны несколько ключевых предварительных стратегий, которые могут быть реализованы для привлечения инвесторов. Как правило, основной задачей маркетинга продвижения является поиск и привлечение потенциальных инвесторов, и их информирование о различных льготах, преимуществах, сильных сторонах СЭЗ. Необходимо разработать метод для выявления и установления приоритетов по предварительным стратегиям привлечения инвесторов. Также необходим разносторонний метод для определения ключевых задач, которые имеют особую значимость для надлежащего функционирования СЭЗ на приоритетной основе путем сравнения взаимодействий инвесторов и развития опыта различных экономических зон. Данный метод должен быть сформулирован на основе ключевых задач, определенных в целях продвижения СЭЗ:

а) формирование индивидуальности и направления СЭЗ;

б) поиск и привлечение потенциального инвестора в направлении деятельности по СЭЗ;

в) осведомленность о местоположения СЭЗ, о степени готовности инфраструктуры, предоставленные льготы и преференций;

Разработанная трехуровневая модель управления такова, что функции маркетинга в организационной структуре на макро и микро уровнях должны быть ориентированы на создание идентичности и повышение осведомленности об определенной СЭЗ с целью возможности поиска потенциальных инвесторов.

Пересмотр концепции функционирования особой экономической зоны целесообразен в случае невыхода в операционном периоде на плановые показатели результативности или прекращения действия мотивов ведения экономической деятельности ее участников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты диссертационного исследования можно представить в виде цепочки взаимосвязанных **выводов**, характеризующих решение поставленной цели работы и реализацию рассматриваемых задач.

Рассмотрение мирового и отечественного опыта создания специальных экономических зон позволяет заключить следующее:

1. Изучение мировой практики показало, что создание СЭЗ является эффективным инструментом развития регионов и отдельных территорий. В основном создание и развитие СЭЗ ориентировано на решение конкретных приоритетных и стратегических задач государства с помощью реализации государственных программ и проектов. Создание определенного типа СЭЗ для решения поставленных задач реализуется путем вовлечения ряда участников. Мировой опыт создания и функционирования СЭЗ позволяет сделать выводы, что для стран с развивающейся экономикой характерны зоны экспортно-производственного и логистического типа СЭЗ.

2. В мировой научной литературе существуют различные исследования, где описываются наиболее благоприятные условия для создания и размещения СЭЗ. Исследования показали, что критическими факторами успеха отмечают расположение и доступ к развитой транспортной, производственной и социальной инфраструктуре. Инструментами или механизмами для реализации данных задач служат долгосрочные планы развития и государственные программы. Между тем, недостаточно исследованными остаются модели управления и организационные структуры СЭЗ, которые являются стержневым элементом в создании и дальнейшем функционировании СЭЗ.

3. Основой государственной политики развития свободных экономических зон является проработанная концепция «зонирования» экономического пространства, что предполагает полное и достоверное теоретическое, методологическое и практическое знание механизма функционирования территорий с особым экономическим статусом. Данный механизм характеризуется специфическими принципами, целями, формами, методами и инструментами создания и поддержания преференциальных экономических условий и развития инфраструктуры.

4. СЭЗ в Казахстане имеют свою историю создания и развития, и на сегодняшний день тема СЭЗ остается актуальной и решается последовательно с развитием конструктивной концептуальной основы. Стоит отметить, что правовая база по некоторым вопросам остается несовершенной и трансформируется по мере изменения внешних факторов.

Попытки осуществления идеи развития СЭЗ в стране привели к созданию на ее территории за период с 1991 по 2014 год ряда СЭЗ, из которых на сегодняшний день действуют 10. Несмотря на то, что созданные СЭЗ способствовали притоку в Казахстан иностранного капитала, росту числа совместных предприятий, тем не менее методы и средства управления

нуждаются в корректировке. В процессе исследования деятельности СЭЗ были выявлены факторы, препятствующие их эффективному развитию, в частности:

- уровень развития внешней и внутренней инфраструктуры;
- маркетинг и продвижение условий СЭЗ;
- сложившиеся организационные структуры для управления СЭЗ;
- управление и отчетность по проектам;
- степень вовлеченности НИОКР и ВУЗов в проекты СЭЗ;
- используемые методы проектного и портфельного управления и механизмов ГЧП и др.

В последние годы пришло осознание необходимости комплексного улучшения в законодательной, административной и регуляторной сферах, а также перехода на кластерный тип развития и адекватную ему управленческую структуру.

5. На микро-уровне (уровень предприятий-резидентов, в т.ч. потенциальных) внимание концентрируется на изучении мотивов ведения экономической деятельности в СЭЗ. Основным фактором их поведения как экономических агентов в специальных условиях хозяйствования является предлагаемая система льгот. При всем видовом разнообразии существующих СЭЗ достаточно четко проявляется некий стандартный набор преференциальных условий, предоставляемых участникам (фискальные, финансовые, административные, внешнеторговые).

Целевой установкой создания и функционирования свободных экономических зон служит формирование конфигурации уникальных условий хозяйствования, которое обеспечила бы целевой уровень эффективности зоны по окончании фазы ее активного развития. Причем эти условия не должны основываться исключительно на налоговых преференциях, так как предоставляемые льготы имеют большую значимость как стартовое условие становления и развития зоны, а в дальнейшем их влияние ослабевает.

В основе формирования наиболее эффективной комбинации преференциальных и прочих условий функционирования особых экономических зон необходимо учитывать комплекс факторов, вызывающих как положительные, так и отрицательные эффекты для каждого участника формируемой зоны. В работе автором выделены основные мотивы положительного действия государства, региона, предприятий и местного населения как субъектов СЭЗ.

6. На макро-уровне деятельность СЭЗ исследуется с точки зрения ее влияния на структуру экономики, производство, распределение, перераспределение и потребление валового внутреннего продукта, занятость, доходы населения, экономический рост и другие макроэкономические параметры. Макро-уровень исследования СЭЗ предполагает идентификацию системы целей и установление соответствующих количественных оценок их достижения.

Основные характеристики институциональной структуры управления СЭЗ разного типа имеют единообразную модель с функциями правительства,

регулятора, разработчика (девелопера) и оператора. Наличие таких функций предполагает комплексный подход к созданию и управлению любыми типами СЭЗ, а также выполнение многих целевых установок и задач: развитие инфраструктуры, содействие научно-техническому прогрессу, привлечение инвестиций из-за рубежа.

7. Традиционная структура управления СЭЗ по функциональному назначению предопределяет линейную структуру управления без децентрализации. Однако с учётом появления новых взаимосвязей и взаимозависимостей в мировой экономике, возникает необходимость соединить и модернизировать управленческие структуры разных типов СЭЗ с учетом кластерного подхода. Несмотря на кажущееся многообразие моделей управления СЭЗ, в Казахстане их применение не принесло ожидаемого эффекта. Среди основных проблем, тормозящих эффективность управления СЭЗ в стране, следует назвать:

- необеспечение нормативными документами достаточно благоприятных условий для создания и функционирования СЭЗ;
- дублирование контролирующих функций различными ведомствами;
- применение излишне жестких нормативных требований к проектированию, созданию и функционированию СЭЗ и др.

8. Казахстан обладает характерными особенностями формирования СЭЗ, а именно: СЭЗ создаются вблизи крупных промышленных предприятий или зон размещения сырья. Некоторые СЭЗ в Казахстане ориентированы на трансформацию сырьевой направленности экономики в инновационную. Отсутствие развитой современной инфраструктуры предопределяет потребность в существенном капиталовложении.

В то же время, ввиду обширности территории Казахстана, возможности срочного инвестирования представляют сложность. Административные барьеры и сложный регистрационный процесс негативно влияют на процесс привлечения инвестиций и инноваций, что в результате тормозит развитие отечественных СЭЗ.

9. Предложенная модель управления СЭЗ включает механизмы по нескольким ключевым направлениям: государственно-частное финансирование развития инфраструктуры, снижение административных барьеров, внедрение методов проектного управления, а также методов управления знаниями и трансферта технологий. Именно сочетание этих факторов превращает управление СЭЗ в рычаг, достаточно гибкий к внешним изменениям и привлекательный для инвесторов.

На сегодняшний день в Казахстане созданы промышленно-производственные, технико-внедренческие, туристско-рекреационные и логистические СЭЗ. Разнообразие организационных форм управления и применение кластерной модели управления СЭЗ для развития стратегически важных отраслей промышленности позволит оказывать государственную поддержку широкому спектру субъектов. При этом акцент в авторской модели делается на баланс между централизацией регулирующих функций и

децентрализации операционных функций, эффективный обмен знаний и технологий и проектное управление.

Такой подход позволяет планировать и поэтапно эффективно создавать СЭЗ, также активно стимулировать инвесторов в развитие инфраструктуры, смежных отраслей и территории, и для этого имеются значительные возможности по его развитию и оптимизации.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан–2050»:новый политический курс состоявшегося государства» // Казахстанская правда. – 2012, декабрь - 15. – С. 2-3.
2. Малина А.С. Региональное управление: учебное пособие. – М.: Изд. дом ГУВШЭ, 2006. – С. 107.
3. Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур: принята 18 мая 1973 года Советом таможенного сотрудничества (в измененной редакции Протокола о внесении изменений в Международную конвенцию об упрощении и гармонизации таможенных процедур от 26 июня 1999 года).
4. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / ЮНИТИ. – М.: Закон и право, 1995. – 320 с.
5. Щеглов А.В. Специальные экономические зоны как инструмент повышения конкурентоспособности национальной экономики: дис ... канд. экон. наук: 08.00.01. – М., 2003. – 211 с.
6. Лескова Л.Г. Формирование особых экономических зон как фактор динамического развития регионов: дис ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2000. – 168 с.
7. Турбаев Г.К. Совершенствование механизма формирования специальных экономических зон (на материалах хлопково-текстильного кластера): автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Туркестан, 2009. – 23 с.
8. Байдильдинов Е., Темиртаев О. СЭЗ должны сыграть важную роль // Панорама. – 1997. – №18. – С. 10.
9. Галлямов Ф.Ф. СЭЗ «Находка». Упущенные возможности // Восточный базар. – 2003, июнь. – №59 // <http://www.bazar2000.ru/index.php?article=970>.
10. Бабинчев В., Валиулин Х. Особые экономические зоны // Российский экономический журнал. – 1998. – №9. – С. 18-20.
11. Александров Ю.М. Роль особых экономических зон в социально-экономическом развитии территорий: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. – 23 с.
12. Байдильдинов Е., Темиртаев О. СЭЗы в стратегии развития Казахстана // Деловая неделя. – 1997. – №15. – С. 11.
13. Кархова И.Ю., Кунаков Д.А. Особые экономические зоны как инструмент повышения конкурентоспособности и диверсификации национальной экономики // Российский внешнеэкономический вестник. – 2007. – №9. – С. 15-19.
14. Таривердиев А.С. Особенности специальных экономических зон на современном этапе (теоретический аспект): автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.01. – М., 2012. – 24 с.

15. Краткий внешнеэкономический словарь-справочник / Л.В. Балдин, О.С. Богданов, А.В. Болдырев.–М.:Международные отношения,1991. -249 с.
16. Лемешко М. Свободные зоны не свободны от кризиса // Деловые люди. – 1999. – №3. – С. 44–46.
17. Павлова П.В. Особые экономические зоны как институциональные инструменты включения России в глобализирующееся мировое хозяйство:автореф. ... докт. экон. наук: 00.08.05. – Р-на-Д, 2006.– 40 с.
18. Блибок Р.Р. Научные методы управления. –Киев: Наука, 1990. – 247 с.
19. Иванкина М.С. Теоретические и методические основы эффективности функционирования промышленных предприятий в особых экономических зонах: дис ... канд. экон. наук: 08.00.05. –Самара, 2006. –177 с.
20. Кравчук В.И. Свободные экономические зоны: теоретические подходы к формированию и развитию в XXI веке // Региональная экономика. –2015. – №7 // <http://www.uecs.ru/>.
21. Верещагин С.Г. Управление свободными и особыми экономическими зонами: цели создания, виды и налоговые преференции: учеб. пособие.– Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2009. - 126с.
22. Рыбаков С.А., Орлова Н.А. Особые экономические зоны в России. –М.: Вершина, 2006. –256с.
23. Федорова Е.В. Свободные экономические зоны: привлечение прямых реальных инвестиций: дис... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.14. – СПб, 2002.– 119 с.
24. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения: уч.пособие. –4-е изд., перераб. и доп.- М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999. – 264 с.
25. Тастанбекова К.Н., Учкампилова А.Б. Мировая практика создания и функционирования СЭЗ и технопарков// [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2013/Economics/15\\_125689.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2013/Economics/15_125689.doc.htm).
26. Общая информация по СЭЗ Тяньцзинь // <http://www.teda.gov.cn>.
27. Общая информация по СЭЗМахиндра // <http://www.mahindraworldcity.com/index.aspx>.
28. Общая информация по СЭЗДжебел Али // [www.jafza.ae](http://www.jafza.ae).
29. Carvalho E., SmithL. Entrepreneurship and Community Based Economic Development // Economic Development Bulletin. –1992.– №12.–Р. 6-18.
30. Malecki E.J. Technology and Economic Development. –New York: Longman Scientific and Technical, 1991. –Р.113-159.
31. Общая информация по СЭЗ Турции // <http://www.invest.gov.tr>.
32. Общая информация по СЭЗ Сингапура // <http://catalog.fmb.ru/Singapore2011-9.shtml>.
33. Максаковский В.П. Свободные экономические зоны// <http://geo.1september.ru/articlef.php?ID=200202310>;
34. Левицкий К.В. Свободные экономические зоны как инструмент стимулирования экономической активности: на примере Калининградской области: дис ... канд. экон. наук: 08.00.14. –М., 2005. –184 с.

35. Профессор Майкл Портер критически оценил реализацию в Казахстане проекта «Кластерная инициатива» // [www.panorama.kz](http://www.panorama.kz).
36. Кравцова С.А. Свободные экономические зоны в транзитивной экономике: дис ... канд. экон. наук: 08.00.14. –Иркутск, 2000.– 186 с.
37. Игнатов В.Г., Бутов В.И. Свободные экономические зоны в России //Известия Южного федерального университета. Серия Технические науки. – 1999. – Т. 11, №1 // <http://cyberleninka.ru/article/n/svobodnye-ekonomicheskie-zony-v-rossii>.
38. Баженова Ю.В. Мировой опыт применения кластерного подхода в развитии свободных экономических зон и российские перспективы: дис ... канд. экон. наук: 08.00.14. – М., 2009. – 156 с.
39. Александров Ю.М. Роль особых экономических зон в социально-экономическом развитии территорий:автореф... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. –23 с.
40. Мадиярова Д.М. Инвестиционныевозможности РК и внедрение стандартов ОЭСР. – Астана: ЕНУ им. Л. Гумилева, 2012. – 200 с.
41. Ушаков В.В. Государственное регулирование создания и функционирования особых экономических зон в России:автореф... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2007.– 19 с.
42. Лескова Л.Г. Формирование особых экономических зон как фактор динамического развития регионов: дис ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2000. – 168 с.
43. Нгуен Чи Хиеу.Инвестиционные процессы в свободных экономических зонах Вьетнама: дис ... канд. экон. наук:08.00.14. – М., 2002.– 129 с.
44. Верещагин С.Г. Управление свободными и особыми экономическими зонами // Административное и муниципальное право. – 2008. – №7. – С. 30-35.
45. Special economic zones: performance, lessons learned and implications for zone development / FIAS. – 2008, april. – 71 p.
46. A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute. – Pennsylvania, 2013. – 211с.
47. Цеховой А.Ф., Алгиев С.К. Оценка зрелости управления проектами в организациях Казахстана: обзор и развитие модели оценки зрелости // Известие НАН РК. – 2013. – №5. – С.111-118.
48. Уэбстер Г. Планирование и управление проектами для менеджеров / пер. с англ. Г. Уэбстер. – М.: ДелоиСервис, 2006. – 271 с.
49. Public Private Partnerships: Financing a Common Wealth / ed. by B. Weiss. – Washington, 1985. – P. 67.
50. Report to Congress Congress on the Costs,Benefits, and Efficiencies of on Public-Private Partnerships / US Department of Transportation. – Washington, 2007. –45 p.
51. Delmon J.Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk / TheWorldBankandKluwerLawInternational. – Washington,2009. – P. 7.

52. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2007. – 192 с.
53. Головачев А.С. Конкурентоспособность национальной экономики: сущность, проблемы и пути их решения // Экономика и управление. – 2010. – №2. – С. 3-12.
54. Ковалев М.М., Шашко А.А. Рейтинговые модели анализа конкурентоспособности // Управление в социальных и экономических системах: матер. междунар. науч.-практ. конф. – Минск: Университет управления, 2007. – С.33-45.
55. Точицкая И.Э. Показатели конкурентоспособности регионов // Белорусский экономический журнал. – 2003. – №3. – С. 53.
56. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЭКСМО, 2005. – 544 с.
57. Porter M. Konkurenciya. – М.: Izdatelski dom «Williams», 2002.–496 p.
58. Алимбаева А.А. Экономические проблемы эффективного развития СЭЗ. –Караганда: Радуга, 2005.–Т. 2. – С.34-44.
59. Кузнецова О.В. Экономическое развитие регионов. Теоретические и практические аспекты государственного регулирования. – М.: МИР, 2002. – С.58-68.
60. Лоскутов Р.Ю. Резервы повышения экономической устойчивости промышленного предприятия: автореф. ... канд. экон. наук. –Саратов, 1998. – С. 8.
61. Базарова Л.А. Менеджмент устойчивого развития. – М.: Изд-во АВС, 2009. –С. 118.
62. BSC и EVA –конкуренты или союзники // [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1197](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197).
63. Каплан Р.С., НортонД.П.Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию /пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
64. Макаренко М.В. Системы показателей, модели и подходы к оценке деятельности предприятия // [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf).
65. Ивлев В., Попова Т. Balanced Scorecard – альтернативные модели // Банки и технологии. – 2002. – №4. – С. 28-29.
66. Королева Ю.В., Кузьмина М.И. Особенности управления стоимостью компаний в процессе структурных преобразований // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №3// <http://www.science-education.ru/109-9262>.
67. Закон Республики Казахстан.О специальных экономических зонах в Республике Казахстан: принят 26января 1996 года, №2823.
68. Указ Президента Республики Казахстан.Положениео Жайрем-Атасуйской специальной экономической зоне: утв. 14 ноября 1996 года, №3219.
69. Постановление Верховного Совета Республики Казахстан. О создании Восточно-Казахстанской свободной экономической зоны: утв. 11 января 1992 года, №1113-ХII.

70. Постановление Верховного Совета Республики Казахстан. О создании Алакульской, Жаркентской свободных экономических зон в Талды-Курганской области и создании в г. Талды-Кургане на базе предприятия «Талды-Курганвнештранс» свободной экономической субзоны: утв. 26 января 1996 года, №1114-ХП.

71. Указ Президента Республики Казахстан. Положение о Лисаковской специальной экономической зоне: утв. 23 августа 1996 года, №3094.

72. Указ Президента Республики Казахстан. О создании Кызылординской специальной экономической зоны: утв. 08 октября 1996 года, №3123.

73. Указ Президента Республики Казахстан. Положение об Акмолинской специальной экономической зоне: утв. 09 октября 1996 года, №3127.

74. Указ Президента Республики Казахстан. О свободной торговой зоне «Атакент»: утв. 18 апреля 1994 года, №1663.

75. Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении планов по созданию и развитию пилотных кластеров в приоритетных секторах экономики: утв. 25 июня 2005 года, №633.

76. Закон Республики Казахстан. О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам деятельности специальных экономических зон: принят 6 июля 2007 года.

77. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Астана – новый город»: утв. 18 августа 2003 года, №1166.

78. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Морпорт Актау»: утв. 26 апреля 2002 года, №853.

79. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны Парка информационных технологий: утв. 18 августа 2003 года, №1166.

80. Постановление Правительства Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны Парка информационных технологий: утв. 1 ноября 2011 года, №1252.

81. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Оңтүстік»: утв. 29 июня 2001 года, №645.

82. Постановление Правительства Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны – Национальный индустриальный нефтехимический технопарк: утв. 2 апреля 2008 года, №314.

83. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Бурабай»: утв. 15 января 2008 года, №512.

84. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Сарыарка»: утв. 24 ноября 2011 года, №181.

85. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Хоргос – Восточные ворота»: утв. 29 ноября 2011 года, №187.

86. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Павлодар»: утв. 29 ноября 2011 года, №186.

87. Указ Президента Республики Казахстан. О создании специальной экономической зоны «Химический парк Тараз»: утв. 13 ноября 2012 года, №426.
88. Закон Республики Казахстан. О специальных экономических зонах в Республике Казахстан: принят 6 июля 2007 года, №274.
89. Закон Республики Казахстан. О преобразовании СЭЗ «ПИТ» в автономный инновационный кластер: принят 11 июня 2014 года.
90. Постановление Правительства Республики Казахстан. Концепция формирования перспективных национальных кластеров Республики: утв. Указом Президента 1 августа 2014 года, №874.
91. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана «Казахстанский путь – 2050»: единая цель, единые интересы, единое будущее // <http://www.parlam.kz/ru/presidend-speech>.
92. Указ Президента Республики Казахстан. Об утверждении Перечня государственных программ Казахстана до 2020 года: утв. 19 марта 2010 года, №957.
93. Эксперт Казахстан. Почему буксуют СЭЗ в Казахстане // <http://expertonline.kz/a13646/>.
94. Закон Республики Казахстан. О специальных экономических зонах в Республике Казахстан: принят 26 января 1996 года.
95. Справочник реализации ГПФИИР на 2010-2014 годы / АО «Казахстанский институт развития индустрии». – Астана, 2015. – 115 с.
96. Статистические данные и основные индикаторы функционирования СЭЗ, KAZNEX INVEST за 2011-2013 годы / АО «НАЭИ «Kaznex Invest». – Астана, 2015. – 60 с..
97. Единый реестр на 01.04.2015 год Министерства инвестиций и развития РК // <http://invest.mid.gov.kz/ru/>.
98. Постановление Правительства Республики Казахстан. Программа «Развитие регионов»: утв. 26 июля 2011 года, №862 (с изменениями и дополнениями от 4 октября 2012 года, №1258; 31 декабря 2013 года, №1492).
99. Algiev S.K. Knowledge share incentive: exploring opportunities in railway service provider in Kazakhstan // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – №3(141). – С.205-209.
100. Вольман Г. Децентрализация – условие успеха: Законодательные аспекты децентрализации // Матер. рег. конф. – Ереван, 1999. – С. 4.
101. Досмагамбетова Г.И. Децентрализация государственной власти и местное самоуправление: проблемы реализации: монография. – Астана: Акад. гос. упр. при Президенте Республики Казахстан, 2011. – 190 с.
102. Algiev S.K. Explore opportunities in improving the management of special economic zones in Kazakhstan // Actual Problems of Economics. – 2015. – №3(165). – С. 176-181.
103. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах/ пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 384 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Схема управления Лисаковской СЭЗ



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - SWOT анализ СЭЗ РК

СЭЗ	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности (внешние)	Угрозы (внешние)
1	2	3	4	5
СЭЗ «Астана – Новый город»	Для развития СЭЗ выделены обширные участки земли; Развитая инфраструктура (внутренняя) и техническая база Развитие СЭЗ с помощью поэтапных проектов; Развитие мега проектов (Назарбаев Университет, ЭКПО-2017) привлекает международных инвесторов Большое количество действующих участников	Отсутствие коммуникаций между СЭЗ и участниками СЭЗ; Некоторые социальные объекты расположены на значительном расстоянии от СЭЗ ~ недостаточно развитая внешняя инфраструктура вблизи СЭЗ; Действие правового режима ограничено до 2027 года; Не надежное электроснабжение	Вовлечение высших учебных заведений, а особенно Назарбаев Университета, и инновационных парков; Сфокусироваться на секторах, значительно ориентированных на развития научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также ориентированных на поддержку госпрограмм (ГПФИИР)	Задержки в строительстве инфраструктуры и усложненный процесс регистрации; Короткий срок действия специального правового режима



СЭЗ «Морпорт Актау»	Месторасположение порта имеет преимущество в логистике; Высокий уровень региональной синергии; Квалифицированные кадры в регионе Широкий спектр приоритетных видов деятельности; Большие запасы сырой нефти и природного газа	Неосвоенная площадь земли; Изолированные субзоны СЭЗ; Задержка в строительстве инфраструктуры	Расположение СЭЗ дает возможность развития сервисной сферы для нефтегазовой индустрии и проведения различных работ на Каспийском море	Задержки в строительстве инфраструктуры могут препятствовать привлечению новых участников; Задержка при доставке оборудования для строительства при растаможивании
---------------------	---	---	---	---

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
СЭЗ «ПИТ», Алматы	Наличие квалифицированной рабочей силы в регионе; Дополнительные льготы для участников СЭЗ (для участия в государственных тендерах); Развитая техническая база СЭЗ; Регион расположения СЭЗ формирует значительный спрос; Земельные участки распределены	СЭЗ расположен далеко от города; Ограниченное развитие социальной и физической инфраструктуры СЭЗ; Сложности в привлечении работников из-за неблагоприятных условий	Направление части бюджета на НИОКР ПИТ; Капитальные затраты могут быть направлены на развитие взаимодействия с другими СЭЗ для развития; Укрепление академической среды в СЭЗ для развития новых технологий и НИОКР; Открытие университетов в регионе; Улучшение мастер-плана СЭЗ ~ возможность комплексного развития	Задержки в строительстве инфраструктуры и не полный пакет по мастер-плану СЭЗ может препятствовать привлечению новых участников
СЭЗ Оңтүстік, ЮКО	Наличие сырья в регионе, Наличие топлива и энергоснабжения в регионе,	Низкая привлекательность и активность участников СЭЗ	Возможность расширить перечень приоритетных	Высокая конкуренция со стороны предприятий, находящихся за

	Квалифицированные кадры в управляющей компании СЭЗ Развитая внешняя и внутренняя инфраструктура	Малое кол-во свободных земельных участков Ограниченные виды деятельности (текстиль)	видов деятельности в СЭЗ; Возможность внедрить новые производства по производству продуктов нефтепереработки с использованием сырья с НПЗ; Возможность выхода на рынки пищевой и химической продукции	пределами СЭЗ
--	--	--	---	---------------

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
СЭЗ «НИНТ», Атырауская обл.	Территория СЭЗ распределена между якорными проектами; Приоритетная деятельность соответствует индустриальной направленности региона; Привлекательность региона; Развивающаяся инфраструктура региона	Удаленное расположение от города; Минимальная социальная инфраструктура в СЭЗ; Распределение земельных участков не завершено	Будущие якорные проекты смогут удовлетворить спрос на изделия из синтетической резины и пластмассы; Синергетический позитивный эффект на развитие индустрии	Задержка в строительстве внешней инфраструктуры СЭЗ для якорных проектов может препятствовать привлечению новых участников (так как они будут зависеть напрямую от поставок сырья данными производствами)
СЭЗ «Бурабай», Акмолинская обл.	Развитая внешняя и внутренняя инфраструктура; Разработанная концепция туристской отрасли	Земельные площади участков не все распределены; орган управления СЭЗ не полностью сформирован; Наличие слабой маркетинговой	Предоставление круглогодичных туристических услуг	Высокая конкуренция в мировой туристской отрасли мира; Ограниченное количество туристов, приезжающих в страну

		службы		
СЭЗ «Хоргос - Восточные ворота», Алматинская обл.	Выгодное местоположение для торговли между Казахстаном и Китаем	Слабая инфраструктура для участников СЭЗ; Территория не распределена между участниками СЭЗ	Возможность развития производственных и логистических компаний в связи со строительством международного транзитного коридора «Западная Европа - Западный Китай» существует	Увеличение альтернативных морских торговых путей из Китая и уменьшение объема наземных грузоперевозок

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
СЭЗ «Сарыарка» Карагандинская обл.	Сфера деятельности СЭЗ входит в перечень приоритетных видов индустриальной направленности; Готовность инфраструктуры к использованию; Распределение земельных участков завершено	Наличие слабой маркетинговой политики и работы с инвесторами	Большой потенциальный интерес инвесторов к отрасли и возможность расширения территории СЭЗ	Задержка в завершении инфраструктуры может повлиять на ход реализации проектов участников и привлечения новых участников СЭЗ
СЭЗ «Павлодар»	Сфера деятельности СЭЗ входит в перечень приоритетных видов индустриальной направленности	Отсутствие инфраструктуры; Значительная часть территории СЭЗ не распределена; Относительно небольшой штат органа управления СЭЗ	Возможность расширения перечня приоритетных направлений для усиления региональной синергии; Наличие химической промышленности и сырья, а также НПЗ; возможность производства	Задержка в строительстве внешней инфраструктуры СЭЗ для якорных проектов может препятствовать привлечению новых участников

			продуктов нефтепереработки , металлургии	
«Химпарк Тараз», Жамбылс кая обл.	Сфера деятельности СЭЗ входит в перечень приоритетных видов индустриальной направленности; Квалифицирован ный состав в управляющей компании	Низкое кол-во проектов на настоящий момент Большое кол-во свободной земли; Медленное развитие инфраструктуры	Возможность привлечения компаний для разработки минеральных концентратов (фосфатов)	Удаленное расположение СЭЗ; Поиск квалифицирова нных рабочих; Отсутствие инфраструкту ры может повлиять на ход реализаций проектов
Примечание - Составлено автором.				

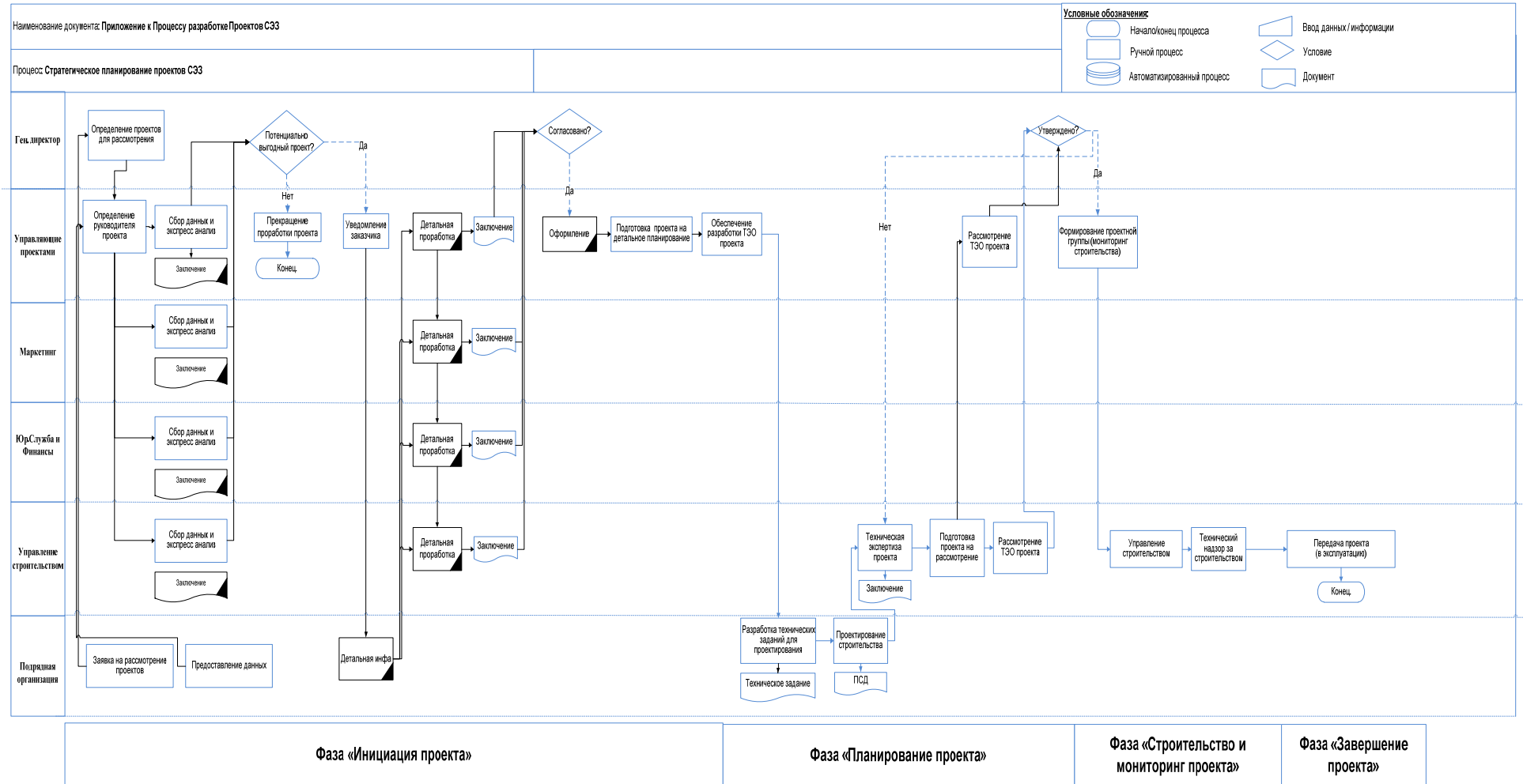
## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Свод данных по СЭЗ и рекомендации

Отрасль	СЭЗ	Цель создания	Недостатки	Рекомендации
Химическая	НИНТ	Системное развитие химической отрасли; Развитие перерабатывающей промышленности	Нет взаимодействия на ведомственном уровне (МинЭн, уполномоченным органом СЭЗ - МИР РК и национальная компания в группе «Самрук-Казына» владеет акциями управляющих компаний)	Для эффективного развития отраслевых СЭЗ необходимо создать одну СЭЗ для химической отрасли с дислокацией на трех площадках и с привязкой к собственным сырьевым базам
	Павлодар			
	Химический парк «Тараз»			
Торговая	Хоргос	Стимулирование экспорта и использования транзитного потенциала РК;	Управлением СЭЗ Морпорт «Актау» занимается Акимат	Унификация управления обеих торговых СЭЗ для реализации транзитно-транспортного и экспортного потенциала РК
	Морпорт «Актау»			
Технико-внедренческая	Инновационный кластер «ПИТ»	Стимулирование производства инновационных проектов	Слабое научно-техническое развитие, нехватка государственных заказов на разработку технологий и сбыта своей продукции	Для развития малого и среднего предпринимательства разработать прототипы и наладить серийное производство на территориях других СЭЗ
Производственно-металлургическая	Сары-Арка	Создание и развитие отрасли металлургической промышленности	Слабое взаимодействие между зонами не создано, цепочек поставок, механизма интеграции НИОКР в промышленность	Передача управления СЭЗ от акимата к управляющей компании
Примечание – Составлено автором.				

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Этапы развития проектов СЭЗ и взаимодействие отделов в предложенной модели управления



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Акт внедрения

«УТВЕРЖДАЮ»  
Директор Бизнес-школы КазГЮУ,



### А К Т

о внедрении (использовании) методики «Управление проектами» в учебном процессе программы МВА. Данная методика является авторской разработкой докторанта, разработанной при выполнении докторской диссертационной работы.

Данный акт был выдан: Алгиеву Сакену Калыбековичу

Исп.Г.Амангельдинова  
Тел.701-713