

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ бюллетень



Научно-исследовательского экономического института
Министерства экономики Республики Беларусь

Основан в 1997 г.

Издается ежемесячно

№ 6 (312) ИЮНЬ 2023

Главный редактор

Я.М. Александрович

Редакционный совет:

**А.В. Червяков – зам. гл. редактора, Н.В. Радченко – отв. секретарь,
Н.Г. Берченко, Л.С. Боровик, Г.И. Гануш, В.Г. Гусаков,
А.М. Заборовский, М.К. Кравцов, А.В. Марков, Ю.А. Медведева,
С.Ф. Миксюк, Л.Н. Нехорошева, П.Г. Никитенко, В.В. Пинигин,
В.В. Пузиков, К.В. Рудый, В.С. Фатеев, Г.А. Хацкевич,
К.К. Шебеко, В.Ю. Шутилин, А.Г. Шумилин**

Международный совет:

**В. Маевский (Россия), В. Видяпин (Россия),
М. Кламут (Польша), В. Коседовский (Польша), С. Станайтис (Литва),
В. Меньшиков (Латвия), Ф. Вельтер (Германия)**

Экономический бюллетень включен Высшей аттестационной комиссией Республики Беларусь в Перечень научных изданий для опубликования результатов диссертационных исследований.

Мнение авторов статей не обязательно совпадает с позицией редколлегии.

При перепечатке ссылка на Экономический бюллетень обязательна.

Публикуемые материалы рецензируются.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОГРАММАМИ

Тихонова А.М., Медведева Е.А. Проектное управление государственными программами в ЕАЭС	4
---	---

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКИ

Рожковская Е.А. Источники и механизмы финансового обеспечения структурной политики: зарубежный опыт и возможности его использования в Беларуси	17
---	----

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОТНОШЕНИЙ СОБСТВЕННОСТИ И РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

Угарина Т.А. Стратегии и способы реструктуризации отношений собственности и рыночная стоимость бизнеса	31
---	----

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

Дорожко С.В., Шушкевич А.М. Управление ресурсоэффективностью в свободных экономических зонах	38
---	----

**ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА:
ПРОБЛЕМЫ ЭКОДИВЕРСИФИКАЦИИ**

Корбут Л.В. Контуры экодиверсификации сельской экономики	51
---	----

Резюме	62
---------------------	----

Summary	63
----------------------	----

PROJECT MANAGEMENT OF STATE PROGRAMS

A. Tikhonova, E. Medvedeva. Project management of state programs in the EAEU	4
---	---

FINANCIAL SUPPORT FOR STRUCTURAL POLICY

K. Razhkouskaya. Sources and mechanisms of financial support for structural policy: foreign experience and the possibilities to use it in Belarus	17
---	----

PROPERTY RELATIONS RESTRUCTURE AND BUSINESS MARKET VALUE

T. Ugarina. Strategies and ways to property relations restructure and business market value	31
---	----

RESOURCE EFFICIENCY MANAGEMENT

S. Darozhka, A. Shushkevich. Resource efficiency management in free economic zones	38
---	----

AGRICULTURAL ECONOMY: ECO-DIVERSIFICATION ISSUES

L. Korbut. The contours of the rural economy eco-diversification transformation	51
--	----

Summary in Russian	62
---------------------------------	----

Summary in English	63
---------------------------------	----

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОГРАММАМИ В ЕАЭС

Тихонова А.М., Медведева Е.А.

Вопросам повышения эффективности системы управления государственными финансами в последние годы уделяется особое внимание. В качестве перспективного инструмента решения данной задачи в большинстве стран рассматривается переход к проектному управлению при реализации государственных программ. Интерес к нему обусловлен тем, что при быстрой изменчивости внешней среды данный подход позволяет обеспечить оперативное принятие решений и внесение изменений в программу, сконцентрировать имеющиеся ресурсы на приоритетных направлениях, а также жестко контролировать их использование и оценку эффективности.

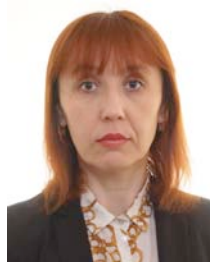
Проектное управление уже более 80 лет активно развивается во всем мире, возникнув изначально в корпоративном секторе в ходе увеличения масштабов реализуемых проектов. Несмотря на его достаточно длительную историю развития и разработку отдельных международных и национальных стандартов (ориентированных в большей мере на корпоративный сектор), в настоящее время отсутствует единое определение терминов, относящихся к проектному управлению на уровне государства, т.е. четкое понимание того, что представляет собой «проект», «проектное управление», «проектный подход».

Так, в одном из исследований данной проблемы проект определяется как «уникальная совокупность действий, элементов, процессов, разворачивающихся и осуществляемых в течение ограниченного, заранее определенного промежутка времени, и направленных на достижение установленных целей и конечных результатов в данной конкретной ситуации, характеризующейся наличием ограниченных управленческих, финансовых и материальных ресурсов» (Чаркина, 2017. С. 9). В целом независимо от конкретного

определения к отличительным характеристикам проекта можно отнести: наличие четко определенной цели или результата, уникальность, разовый характер, ограниченность проекта во времени, ограниченность ресурсов.

Наличие различных подходов к определению понятия «проект» порождает и множество трактовок понятия «управление проектами» и «проектный подход». Так, по мнению Д.М. Катышева, «...проектный подход можно считать механизмом, состоящим из планирования, организации, координации и контроля денежных и других ресурсов в пределах определенных сроков реализации проекта, с четкой идентификацией конечной цели на основе применения специальных стандартов» (Катышев, 2017. С.22), при этом некоторые исследователи (Боронина, 2015. С.20) дают практически идентичное определение и понятию «управление проектами».

ОБ АВТОРАХ



ТИХОНОВА
Анна Михайловна
(amt31@mail.ru),
кандидат экономических наук,
заведующий отделом НИЭИ
Министерства экономики
Республики Беларусь
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
макроэкономика, управление
проектами, финансово-
кредитная система.



МЕДВЕДЕВА
Елена Александровна
(medv6722@mail.ru),
старший научный сотрудник
НИЭИ Министерства
экономики Республики
Беларусь
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
проблемы управления,
финансово-кредитная
система.

Другие ученые четко выделяют два аспекта проектного подхода. Так, по мнению И.В. Мирошниченко и Л.А. Шпиро, «...реализация проектного подхода предполагает деятельность по двум ключевым направлениям: государственное проектирование (выбор стратегических целей и приоритетов, формирование портфеля проектов национального масштаба, определение ресурсов для их реализации и закрепление в национальном бюджете) и создание государственного механизма управления проектами (формирование институционального дизайна проектного управления в системе органов государственной власти национального и регионального уровня, институциональное закрепление и нормативная унификация этапов проектной деятельности: подготовка, реализация, завершение, оценка)» (Мирошниченко, Шпиро, 2019. С. 361). Фактически в настоящее время страны ЕАЭС организуют свою проектную деятельность, руководствуясь этим подходом.

Как показывает международный опыт, проектное управление в органах государственной власти при решении отдельных задач социально-экономического развития оказывается эффективнее стандартного функционального подхода, и объясняется это следующими его преимуществами:

- более четко определены цели государственных программ и критерии их достижения;
- осуществляется детализированное предварительное планирование. В разрабатываемых планах проектов четко отражается траектория движения к цели, в результате каждый участник проекта обладает информацией о том, что и когда он должен сделать;
- четко определяется функционал и ответственность исполнителей;
- осуществляется регулярный мониторинг и объективный контроль за ходом реализации проекта, при этом цели и результаты обязательно четкие, измеримые, достижимые;
- своевременно выявляются и идентифицируются риски. Отчетность в рамках проектного управления – это прежде всего оценка имеющегося риска невыполнения проекта; при этом акцент делается на управление рисками и прогнозирование проблем, которые еще не реализовались, и разработке инструментов их предотвращения;

- улучшается межведомственное взаимодействие и сокращаются сроки принятия решений по вопросам, попадающим в рамки проекта. Руководитель проекта при этом получает право в рамках проектной команды ставить задачи и давать поручения напрямую, а представители ведомств в команде проекта имеют полномочия принимать решения без прохождения полной цепочки согласований;

- обеспечивается гибкость в принятии решений, что предполагает наличие у проектной команды возможности управлять приоритетами и выполнять наиболее важные задачи;

- формируется система мотивации для всех задействованных исполнителей, в том числе для межведомственной команды.

Использование проектного подхода при реализации государственных программ требует формирования соответствующих организационных структур. Для организации государственного механизма управления проектом создаются проектные офисы. В них включаются взаимодействующие кураторы со стороны заказчика и исполнителя, отраслевые и проектные менеджеры. Задачей проектного офиса является организация проектной деятельности в соответствующем государственном органе или регионе, формирование портфеля проектов, их мониторинг, создание необходимых коллегиальных органов по проектному управлению. Реализацией собственно проекта занимается его команда, в состав которой входят представители разных органов государственного управления, а также представители общественных организаций.

Наибольший интерес и практическое значение для Республики Беларусь имеет опыт внедрения проектного управления при реализации государственных программ в рамках ЕАЭС таких стран, как Российская Федерация и Республика Казахстан. В этих странах сформированы организационные структуры и законодательные основы использования принципов проектного управления при реализации государственных программ. В рамках совершенствования систем государственного планирования в указанных странах осуществляются переход к реализации национальных проектов как части государственной программы либо полная трансформация государственной программы в национальный проект.

В Российской Федерации с 2022 г. перешли к реализации всех государственных программ на принципах проектного управления. Новая система управления госпрограммами предусматривает увязку целей государственных программ со стратегическими приоритетами развития страны. Цели госпрограмм формируются исходя из необходимости достижения национальных целей развития и их целевых показателей, установленных Указом Президента Российской Федерации¹, а также иных приоритетов социально-экономического развития и национальной безопасности, определенных другими документами стратегического планирования.

В соответствии с законодательством определены два типа государственных программ²:

- отраслевая государственная программа, направленная на достижение приоритетов и целей государственной политики в рамках конкретной отрасли или сферы социально-экономического развития;
- комплексная государственная программа, направленная на достижение приоритетов и целей государственной политики межотраслевого и территориального характера, затрагивающих сферы реализации нескольких государственных программ (развитие отдельных областей и районов).

В рамках каждой государственной программы выделяют проектную и процессную часть. В проектную часть государственной программы включаются федеральные проекты³, ведом-

ственные проекты и отдельные мероприятия федеральных проектов. Результатом проекта считается количественно измеримый итог деятельности по созданию определенного количества материальных и нематериальных объектов, оказанию объема услуг, выполнению объема работ в определенный срок. Например, проведено обучение граждан предпенсионного возраста (ежегодно): к 31.12.2022 г. – 75 тыс. чел.; к 31.12.2023 г. – 75 тыс. чел.⁴

Процессная часть государственной программы содержит мероприятия, которые реализуются на непрерывной или периодической основе и закреплены за органами исполнительной власти как их функции: выполнение государственных заданий на оказание государственных услуг; предоставление дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации; осуществление текущей деятельности казенных учреждений; оказание мер социальной поддержки отдельных категорий населения, включая осуществление социальных налоговых расходов; обслуживание государственного долга; исполнение международных обязательств и др.⁵

Мероприятие (результат) структурного элемента госпрограммы должно иметь контрольные точки, отражающие ход его реализации и факт завершения значимых действий по исполнению этого мероприятия (результата) или по созданию объекта, подтверждаемые документально.

Структура государственной программы приведена на рис. 1.

В рамках достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 г. Указом Президента Российской Федерации⁶ определен перечень национальных проектов на период до 2024 г. по 12 направлениям,

¹ Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>.

² Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (с изменениями на 28 декабря 2022 г.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/603677013/>.

³ Выделяют: федеральный проект, входящий в состав национального проекта, который обеспечивает достижение общественно значимых результатов, выполнение задач национального проекта и их показателей; федеральный проект, не входящий в состав национального проекта, который обеспечивает достижение и вклад в достижение целей и показателей государственной программы (если является структурным элементом государственной программы). Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (с изменениями на 1 марта 2023 г.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/551541664/>.

⁴ Пенчук А.В. О новых подходах к разработке и реализации государственных программ Российской Федерации и к их формату. URL: <https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/204/Prezentatsiya-Penchuk-A.V.pptx>.

⁵ Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (с изменениями на 28 декабря 2022 года). URL: <https://docs.cntd.ru/document/603677013/>.

⁶ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изменениями на 21 июля 2020 г.). URL: <https://base.garant.ru/71937200/>.



Рис. 1. Укрупненная структура государственной программы

Источник: составлено на основе: URL: <https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/204/Prezentatsiya-Penchuk-A.V.pptx>.

для каждого проекта установлены задачи и целевые показатели, которые необходимо достичь. Интегрированность национальных проектов с государственными программами обеспечивается наличием у них общего структурного элемента – федерального проекта. Национальный проект состоит из совокупности федеральных проектов, которые включаются в подпрограммы соответствующих государственных программ.

Организацию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации осуществляет проектный офис Правительства Российской Федерации – структурное подразделение Аппарата Правительства Российской Федерации, который в том числе координирует деятельность ведомственных, региональных проектных офисов, а также работу по организации управления рисками реализации национальных, федеральных, ведомственных проектов. Ведомственный проектный офис формируется в федеральном органе исполнительной власти в статусе структурного подразделения с полной занятостью работников и возложением на них задач по организации проектной деятельности и осуществляет общую координацию и участие в мониторинге проектов (национальных, федеральных, ведомственных);

региональный проектный офис создается на уровне субъекта Российской Федерации⁷.

Национальные и входящие в их состав федеральные проекты отличаются особой системой управления, которая предусматривает ускоренные процедуры принятия управленческих решений и постоянное участие в проекте руководства Правительства Российской Федерации. По каждому национальному проекту определен куратор из числа заместителей Председателя Правительства Российской Федерации и руководитель – из числа руководителей федеральных органов исполнительной власти, которые являются членами Правительства Российской Федерации⁸. По каждому национальному проекту создается проектный комитет, представляющий собой кол-

⁷ Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (с изменениями на 1 марта 2023 г.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/551541664/>.

⁸ Информационно-аналитический материал к «круглому столу» на тему «О синхронизации подходов к разработке и управлению государственными программами Российской Федерации и национальными (федеральными) проектами в целях реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://council.gov.ru/media/files/YBWBjG1Zkma8AAqOyvoZd8jrrhx4qVWH.pdf>.

легиальный орган, в функции которого входит рассмотрение и устранение разногласий, возникающих при реализации проекта; рассмотрение результатов анализа реализации национальных, федеральных проектов; утверждение паспортов федеральных проектов⁹.

Законодательством Российской Федерации предусмотрено при необходимости формирование проектного комитета в целях реализации одного или нескольких федеральных проектов, не входящих в состав национальных проектов.

Синхронизация подходов к разработке и реализации национальных проектов и госпрограмм обусловила формирование новой системы управления государственными программами. По каждой программе назначается куратор из числа заместителей Председателя Правительства Российской Федерации. Куратор формирует управляющий совет, в состав которого входят: заместители Председателя Правительства Российской Федерации, к сфере ведения которых в соответствии с распределением обязанностей относятся структурные элементы государственной программы; руководитель федерального органа исполнительной власти – ответственного исполнителя государственной программы; руководители (заместители руководителей) федеральных органов исполнительной власти – соисполнителей государственной программы; представители Министерства экономического развития Российской Федерации и Министерства финансов Российской Федерации (не ниже ранга заместителя министра); представители иных федеральных органов исполнительной власти и организаций (по решению куратора)¹⁰. По решению куратора функции и полномочия управляющего совета могут быть возложены на проектный комитет по национальному проекту или федеральному проекту, возглавляемый этим куратором. Управляющий

совет координирует разработку и реализацию государственной программы; одобряет ее стратегические приоритеты, цели, показатели и структуру; осуществляет на постоянной основе контроль реализации государственной программы; принимает решение о внесении изменений в государственную программу¹¹.

Закрепление органов управления по каждой программе позволяет оперативно принимать управленческие решения по каждому проекту, осуществлять контроль каждой стадии исполнения госпрограммы.

Паспорта госпрограмм рассматриваются и утверждаются на заседании Правительства Российской Федерации одновременно с рассмотрением и одобрением проекта федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период¹². На уровне Правительства Российской Федерации утверждаются и федеральные проекты. Ведомственные проекты и комплексы процессных мероприятий утверждаются федеральными органами исполнительной власти или иными организациями, участвующими в реализации госпрограммы.

Особое внимание при проектном управлении уделяется мониторингу и контролю за реализацией госпрограмм – предполагается, что своевременное выявление возможных проблем на любой стадии реализации программы в случае необходимости позволит предпринять корректирующие действия для управления исполнением отдельно проекта или госпрограммы в целом.

В российском законодательстве для повышения качества планирования и последующего мониторинга госпрограмм систематизированы подходы к определению типов результатов и требований к контрольным точкам для мероприятий проектной и процессной частей, приняты также соответствующие нормативные правовые акты.

На рис. 2 приведены установленные типы результатов и стандартизированные контрольные точки федеральных и ведомственных проектов.

¹¹ Там же.

¹² Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (с изменениями на 28 декабря 2022 г.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/603677013/>.

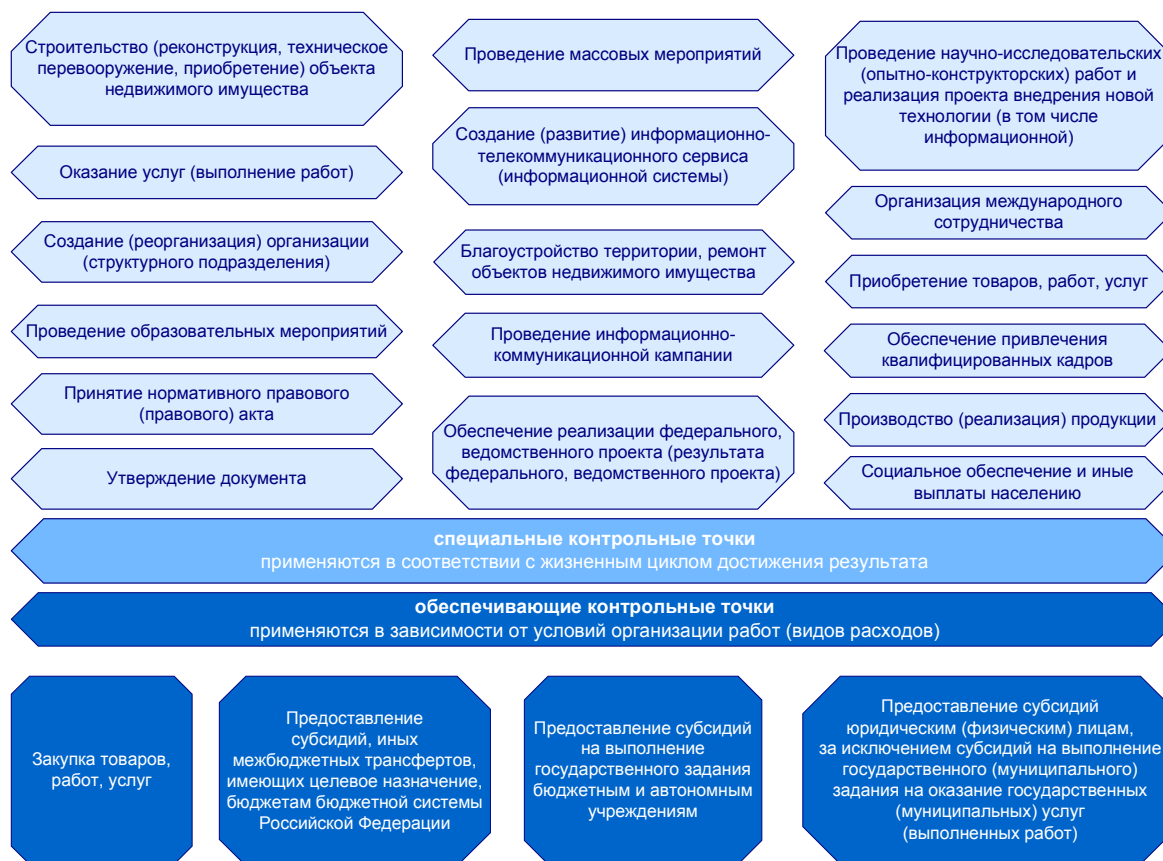


Рис. 2. Перечень типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных и ведомственных проектов

Источник: авторская разработка на основе: URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/edinaya-metodika-po-podgotovke-i-realizatsii-natsionalnykh-proektov-programm-federalnykh-proektov-i/>.

В перечень стандартизированных контрольных точек по каждому типу результата проекта включаются контрольные точки (специальные), характеризующие жизненный цикл достижения результата, а также обеспечивающие контрольные точки, соответствующие условиям организации работ (видам расходов), необходимые для достижения результата. Кроме специальных и обеспечивающих контрольных точек, в паспорта проектов по соответствующему результату могут быть включены дополнительные контрольные точки. По контрольным точкам устанавливаются количественные значения и сроки их реализации. Рекомендуется планирование не менее 6 контрольных точек в год на один результат проекта, равномерно распределенных в течение года¹³.

В соответствии с утвержденными рекомендациями¹⁴ каждому процессному мероприятию (результату) присваивается установленный тип мероприятий (рис. 3).

Наименование контрольных точек для процессных мероприятий отражает факт завершения промежуточного результата или иного зна-

¹³ Единые методические рекомендации по подготовке и реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов, обеспечивающих достижение показателей и мероприятий (результатов) федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов от 01.07.22 (ред. 30.03.2023). URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/edinaya-metodika-po-podgotovke-i-realizatsii-natsionalnykh-proektov-programm-federalnykh-proektov-i/>.

¹⁴ Приказ Минэкономразвития России от 17 августа 2021 г. № 500 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации». URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-17.08.2021-N-500/>.



Рис. 3. Перечень типов процессных мероприятий

Источник: составлено на основе: URL: <https://rulings.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-17.08.2021-N-500/>.

чимого действия по выполнению мероприятия. По каждому мероприятию (результату) и контрольной точке определяют ответственного за его выполнение сотрудника государственного органа, организации, устанавливают для каждой контрольной точки даты ее достижения¹⁵.

На основе информации о наступлении контрольных событий (точек) рассчитывается общая оценка эффективности реализации структурных элементов подпрограмм государственных программ, которая учитывается при интегральной оценке эффективности реализации государственных программ.

На современном этапе для работы с государственными программами в Российской Федерации используются автоматизированные системы. Формирование, представление, согласование и утверждение паспортов государственных программ, а также комплексов процессных мероприятий, запросов на их изменение, планов и отчетов об их реализации, иных документов и информации, разрабатываемых при реализации государственных программ, осуществляются в Российской Федерации в государственной интегрированной информационной системе управления общественными финансами «Электронный бюджет» (далее – система «Электронный

¹⁵ Там же.

бюджет») по мере ввода в опытную эксплуатацию ее компонентов и модулей в форме электронных документов, подписанных квалифицированной электронной подписью соответствующих уполномоченных лиц¹⁶.

Сбор и обработка информации и данных, а также анализ реализации и оценка эффективности реализации государственных программ и их структурных элементов осуществляются в государственной автоматизированной информационной системе «Управление» по мере ввода в опытную эксплуатацию ее компонентов и модулей¹⁷.

Мониторинг и анализ реализации национальных проектов, федеральных проектов, государственных программ осуществляет Минэкономразвития Российской Федерации. В ходе мониторинга госпрограмм формируются ежемесячные, ежеквартальные и годовые отчеты о ходе реализации федеральных проектов, ведомственных проектов и комплекса процессных мероприятий за соответствующий период, что позволяет получать на постоянной основе информа-

¹⁶ Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (с изменениями на 28 декабря 2022 г.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/603677013/>.

¹⁷ Там же.

цию о ходе реализации государственных программ для принятия управленческих решений по определению и реализации возможных корректирующих воздействий.

В отчеты включается достоверная информация о реализации государственных программ, содержащая в том числе фактические и прогнозные сведения о выполнении задач, достижениях общественно значимых результатов, показателей, контрольных точек и об исполнении бюджетов соответствующих проектов, информация о рисках реализации проектов. Для каждого статуса реализации комплекса процессных мероприятий установлен ряд цветовых индикаторов (зеленый, желтый, красный и их подвиды)¹⁸. На основании цветовых индикаторов автоматически (в системе «Электронный бюджет») определяется общий статус реализации комплекса процессных мероприятий.

Общий статус реализации государственной программы устанавливается автоматически на основе статусов, которые зафиксированы в соответствующих разделах отчета о ходе реализации государственных программ, а также содержат информацию о статусе реализации входящих в состав госпрограммы структурных элементов (в части показателей, мероприятий, контрольных точек) в соответствии с цветовыми индикаторами¹⁹. Исключена возможность «ручного» ввода сведений, которые используются при формировании и предоставлении ежемесячных отчетов о ходе реализации государственных программ, комплекса процессных мероприятий.

При формировании отчетов по реализации госпрограмм в системе «Электронный бюджет» обеспечивается автоматическое направление отчетов о ходе реализации федеральных, а также ведомственных проектов ответственному исполнителю государственной программы, структурными элементами которой они являются, а также в Минэкономразвития Российс-

кой Федерации (в том числе отчеты о ходе реализации национальных проектов)²⁰.

Ответственный исполнитель государственной программы ежемесячно и ежеквартально формирует в системе «Электронный бюджет» отчет по результатам мониторинга с учетом отчетов о ходе реализации входящих в состав программы структурных элементов и представляет в системе «Электронный бюджет» в Минэкономразвития Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации.

Минэкономразвития направляет в Правительство ежеквартальный доклад о ходе реализации государственных программ, а также готовит сводный годовой доклад о ходе реализации и об оценке эффективности государственных программ.

По результатам оценки эффективности государственной программы Правительство Российской Федерации может принять решение о сокращении на очередной финансовый год бюджетных ассигнований на реализацию государственной программы, о досрочном прекращении реализации государственной программы в целом или ее структурных элементов, а также о наложении на руководителей федеральных органов исполнительной власти дисциплинарного взыскания в связи с недостижением запланированных результатов реализации государственной программы²¹.

Таким образом, в Российской Федерации в рамках новой системы управления на основе принципов проектного управления произведено встраивание национальных проектов в государственные программы. Выделены в отдельные структурные элементы госпрограмм проектные и процессные части, для каждого структурного элемента госпрограммы определен конкретный результат. Проведено четкое разграничение полномочий участников управления госпрограмма-

¹⁸ Приказ Минэкономразвития России от 21 апреля 2022 г. № 218 «Об утверждении методических рекомендаций по мониторингу государственных программ Российской Федерации». URL: <https://rulings.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-21.04.2022-N-218//>.

¹⁹ Там же.

²⁰ Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (с изменениями на 1 марта 2023 г.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/551541664/>.

²¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (с изменениями на 28 декабря 2022 г.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/603677013/>.

ми, в зависимости от масштаба изменяемых параметров госпрограмм предусмотрен более гибкий уровень принятия решений, введен строгий контроль и мониторинг за реализацией госпрограмм. Процедуры разработки и реализации госпрограмм и их структурных элементов переведены в цифровой формат.

Республика Казахстан в 2021 г. перешла на новую систему государственного планирования, в основу которого положены принципы проектного управления. Ключевой формой реализации реформ стали национальные проекты, а их задачей – решение узловых проблем в том или ином направлении деятельности. Новая система планирования предполагает трансформацию госпрограмм в национальные проекты. Государственная программа считается завершившей свое действие после утверждения концепции развития конкретной сферы, отрасли и /или национального проекта, которые покрывают отрасль или сферу действия в рамках соответствующей госпрограммы^{22, 23}.

В соответствии с новой системой планирования Указом Президента Республики Казахстан утверждены Общенациональные приоритеты Республики Казахстан до 2025 года²⁴, которые определяют основные направления и приоритеты развития страны на среднесрочный период с учетом задач, установленных Стратегией развития Казахстана до 2050 года. Для реализации приоритетов Президентом Республики Казахстан в октябре 2021 г. был определен перечень десяти национальных проек-

тов²⁵, которые реализуются с использованием проектного подхода на основании следующих принципов: нацеленность на результат, персональная ответственность за достижение ожидаемых и поставленных результатов, партнерство и вовлечение в реализацию проектов всех заинтересованных сторон.

Принята нормативно-правовая база по внедрению проектного подхода в государственном секторе: Правила осуществления проектного управления²⁶ и Типовой регламент проектного управления государственных органов²⁷.

В соответствии с законодательством регламентируется деятельность государственного аппарата по проектному менеджменту *на трех уровнях государственного управления*.

На первом уровне – Администрации Президента Республики Казахстан и Правительства Республики Казахстан – обеспечивается управление портфелями общенациональных приоритетов (URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358>). Портфель представляет собой совокупность программ, проектов, которые направлены на практическую реализацию общенационального приоритета. По каждому общенациональному приоритету определяются кураторы общенациональных приоритетов не ниже уровня заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан.

На уровне государственных органов (второй уровень) осуществляется управление программами. Статус программы распространяется на национальные проекты, программы, планы развития регионов, а также другие стратегические и программные документы, отвечающие определению программы. В соответствии с законодательством, программа²⁸ определяется как компонент портфеля общенационального при-

²² Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2017 года № 790 «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан» (в редакции от 26.02.2021). URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>.

²³ В настоящее время завершили свое действие Государственная программа развития здравоохранения на 2020–2025 годы и Государственная программа развития образования и науки на 2020–2025 годы. Остальные госпрограммы являются действующими и реализуются параллельно с принятыми нацпроектами до момента своего реформирования. При этом в рамках новой системы по поручению Главы государства могут быть разработаны государственные программы по отдельным направлениям, в основном затрагивающим идеологические, нормативные и другие аспекты развития и не требующим выделения значительных финансовых ресурсов.

²⁴ Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 г. № 520 «Об Общенациональных приоритетах Республики Казахстан до 2025 года». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000520>.

²⁵ Указ Президента Республики Казахстан от 7 октября 2021 г. № 670 «Об утверждении перечня национальных проектов». URL: <https://akorda.kz/ru/ob-utverzhdenii-perechnya-nacionalnyh-proektov-1391918/>.

²⁶ Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2021 г. № 358 «Об утверждении Правил осуществления проектного управления» (с изменениями по состоянию на 6 октября 2022 г.). URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358/>.

²⁷ Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 13 января 2022 г. № 2 «Об утверждении Типового регламента проектного управления государственных органов». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200026582#z6>.

оритета, представляющий собой совокупность последовательно декомпозируемых групп проектов, проектов и мероприятий, сгруппированных в базовые направления, управление которыми координируется для получения преимуществ, недоступных при управлении проектами и мероприятиями по отдельности (URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000358/>).

Любая программа вне зависимости от конкретной отрасли регламентируется Национальным стандартом Республики Казахстан по управлению портфелем проектов и программ. Данный стандарт применяется организациями, включая государственные и частные, а также к любому типу программ в отношении сложности.

Базовые направления программы соответствуют задачам, определенным для достижения целей программы и включают группу проектов, которые в свою очередь разделяются на проекты²⁹.

Управление проектами (третий уровень) – это непосредственная реализации конкретных проектов путем создания заинтересованными сторонами проектных команд и организации их деятельности. Результат проекта представляет собой уникальный продукт (товар, работа, услуга), например, строительство больницы, создание информационной системы, ремонт дороги и т.д. Руководитель проекта не может осуществлять управление двумя и более проектами одновременно.

В целях реализации проектного подхода создан Офис по мониторингу реализации национальных проектов (Национальный проектный офис). Он создан в формате матричной структуры³⁰ на базе Центра проектного управления Канцелярии Премьер-Министра Республики Казах-

²⁸ Далее по тексту под программой будут пониматься стратегические документы (включая национальные проекты, концепции развития, другие программные документы), соответствующие законодательно установленному определению программы.

²⁹ Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, выполнение результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

³⁰ Матричная структура – организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения проектного персонала, членов проектной команды, при котором сотрудник в случае частичной/полной занятости в проекте/программе/портфеле общенационального приоритета подчиняется руководителю своего структурного подразделения и другому руководителю в рамках проектной деятельности. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200026582#z6>.

стан, Департамента проектного управления Министерства национальной экономики Республики Казахстан с привлечением иных структурных подразделений государственных органов и организаций, ответственных за проектное управление и реализацию национальных проектов³¹. Руководитель Офиса назначается Премьер-Министром Республики Казахстан. Офис обеспечивает реализацию портфелей общенациональных приоритетов. Среди его функций выделяют: координацию проектной деятельности; методологическое сопровождение проектных офисов государственных органов и организаций; осуществление онлайн-мониторинга реализации проектов в информационной системе.

В рамках одного государственного органа формируется один его проектный офис, обеспечивающий реализацию всех программ, национальных проектов, базовых направлений, групп проектов и проектов, участником которых является данный государственный орган. Государственные органы формируют и обеспечивают деятельность проектного офиса на основе принципов матричной структуры управления в рамках бюджета и штатной численности государственного органа, своих подведомственных организаций с возможностью участия иных заинтересованных сторон, независимо от ведомственной принадлежности и формы собственности. В настоящее время в Республике Казахстан в рамках формирования единой экосистемы проектного управления сформированы 44 проектных офиса государственных органов³².

Руководителем программы является первый руководитель государственного органа (уровень министра), который ответственен за достижение целей и результатов программы. Руководителем базового направления программы назначается заместитель первого руководителя госоргана, который в рамках базового направления обеспечивает достижение целей и результатов соответствующего базового направления программы.

³¹ Распоряжение Премьер-Министра Республики Казахстан от 23 февраля 2021 г. № 37-р «О создании Офиса по мониторингу реализации национальных проектов» (с изменениями по состоянию на 22 апреля 2022 г.). URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/R2100000037/>.

³² В чем заключается инновационный подход к реализации нацпроектов. URL: <https://strategy2050.kz/ru/news/v-chem-zaklyuchaetsya-innovatsionnyy-podkhod-realizatsii-naцprojekтов/>.

По каждой программе создается управляющий комитет программы – коллегиальный орган, осуществляющий функции центра принятия решений в рамках программы, реализуемой государственным органом, обеспечивающий практическое решение проблемных вопросов и задач, которые не решены на уровне проектного офиса государственного органа и руководителей базовых направлений программы. Персональный состав управляющего комитета программы утверждает руководитель программы. Проектный офис государственного органа является рабочим органом управляющего комитета программы и осуществляет мониторинг хода реализации программ, включая анализ достижения ключевых национальных индикаторов в целом по программе, а также по базовым направлениям, группам проектов, проектам.

Вся проектная деятельность осуществляется в Информационной системе³³, что позволяет обеспечить не только контроль выполнения каждой задачи, но и оперативный мониторинг расхода денежных средств по каждому проекту.

В проектном офисе государственного органа по каждому базовому направлению программы с участием руководителей групп проектов проводятся еженедельные скрам-встречи для оперативного решения проблем и устранения препятствий, возникших при выполнении задач проектов, для обсуждения и выработки решений по вопросам системного характера, мониторинга и контроля работы, выполненной за неделю с корректировкой задач на следующую неделю.

Мониторинг выполнения задач проекта осуществляется непосредственно в информационной системе проектного управления с использованием интерактивных онлайн-дашбордов³⁴ и соответствующих индикаторов. В процессе мо-

нитинга наряду с обеспечением решения проблемных вопросов производится оценка влияния воздействия внутренней и внешней среды на проект, внесение изменений в проект, проводится регулярная оценка освоения ресурсов проекта, в том числе бюджета проекта, и контроль эффективности использования ресурсов проекта.

Участники проектной команды реализуют запланированные задачи для достижения контрольных событий (точек) в установленные сроки. При этом руководитель проекта своевременно информирует руководителя группы проектов и проектный офис государственного органа о возникающих проблемах и рисках посредством информационного табло (электронный документ) по проблемным вопросам.

По результатам встреч еженедельно формируется отчет о статусе проекта в формате информационного табло, размещаемого в информационной системе проектного управления.

Результаты оперативного мониторинга формируются Национальным проектным офисом ежемесячно, а также представляются руководству страны по мере необходимости, но не реже одного раза в полугодие.

Наряду с оперативным мониторингом выполняется ежегодный мониторинг национальных проектов (включая проекты, на которые в соответствии с законодательством распространяется статус программы). Государственный орган, ответственный за разработку национального проекта, на основании представленной информации о ходе реализации формирует отчет о реализации национального проекта и представляет его в Министерство национальной экономики Республики Казахстан и в Агентство по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, а также размещает его за подписью первого руководителя на интернет-ресурсе. Министерство национальной экономики формирует сводный отчет и проект сводного заключения о реализации национальных проектов (в разрезе каждого национального проекта) и представляет их в Правительство Республики Казахстан, которое в свою очередь вносит в Администрацию Президента Республики Казахстан сводный отчет и заключение о реализации национальных проектов. Агентство по стратегическому плани-

³³ Информационная система проектного управления – единая информационная автоматизированная платформа, используемая для создания, хранения, передачи актуальной и достоверной информации об инициативах, проектах, группах проектов, базовых направлениях программ, программах, портфелях общенациональных приоритетов, обеспечивающая осуществление проектной деятельности всеми участниками, а также предоставляющая заинтересованным сторонам доступ к информации для принятия управленческих решений. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200026582#z6/>.

³⁴ Дашборд – информационная панель в информационной системе проектного управления, на которой указываются сведения о результатах реализации проектов/программ/общенациональных приоритетов.

рованию и реформам Республики Казахстан готовит собственное сводное заключение о реализации национальных проектов и направляет его в Администрацию Президента Республики Казахстан. Администрация Президента Республики Казахстан по результатам ежегодного мониторинга готовит доклад о ходе реализации национальных проектов.

Таким образом, в Республике Казахстан новая система государственного планирования на основе принципов проектного управления предполагает трансформацию госпрограмм в национальные проекты. Национальная система государственного проектного управления включает три уровня и обеспечивает реализацию портфелей общенациональных приоритетов, осуществляемую посредством программ, состоящих из базовых направлений, которые в свою очередь включают конкретные проекты, сгруппированные по группам. Статус программы, включаемой в портфель общенациональных приоритетов, распространяется на национальные проекты, планы развития регионов, а также другие стратегические и программные документы. Для организации проектного управления сформированы Национальный проектный офис и проектные офисы государственных органов. Усилен контроль и мониторинг за результатами проектов, использованием ресурсов проектов, осуществляется регулярная оценка рисков выполнения проектов. Создана единая информационная система проектного управления, которая интегрирована с информационно-аналитическими платформами и цифровыми системами мониторинга, сбора и обработки данных.

Выводы и рекомендации для Республики Беларусь

В Республике Беларусь целесообразно рассмотреть возможность перехода к проектному управлению при реализации государственных программ. В краткосрочной перспективе в целях оперативного управления государственными программами и повышения их эффективности необходимо пересмотреть подходы к мониторингу государственных программ и перейти к формированию отчетов по монито-

рингу реализации госпрограмм на ежеквартальной (ежемесячной) основе с использованием создаваемой на цифровой платформе подсистемы мониторинга реализации государственных программ. Для этого следует ввести для ответственного заказчика государственных программ обязательный мониторинг за наступлением контрольных событий, который должен включать в процессе реализации программы ежеквартальную (ежемесячную) комплексную оценку прохождения ключевых этапов и контрольных точек³⁵. Для каждой контрольной точки целесообразно установить плановое значение показателя программы, плановое значение выполнения мероприятия, расходов бюджета, даты ее достижения. Оперативный мониторинг реализации госпрограмм позволит принимать своевременные управленческие решения по определению и проведению возможных корректирующих воздействий для устранения возникающих проблем для обеспечения выполнения госпрограммы.

Опыт Российской Федерации убеждает в целесообразности единого подхода к определению типов результатов комплекса мероприятий государственных программ и стандартизации контрольных точек по каждому типу результата, что позволит повысить качество планирования и последующего мониторинга государственных программ, упростит анализ реализации государственных программ.

Внедрение принципов проектного управления, как показывает зарубежный опыт, занимает несколько лет и требует создания соответствующей законодательной базы. В Республике Беларусь на первом этапе целесообразно осуществить пилотный проект по переходу на принципы проектного управления отдельных госпрограмм. Следует рассмотреть вопрос о создании Национального проектного офиса, обеспечивающего как организационную, так и методологическую поддержку государственным органам во внедрении проектного подхода, включающего представителей республиканс-

³⁵ В настоящее время установление контрольных точек для мероприятий госпрограммы не обязательно (при необходимости – по инициативе заказчика), и они никак не стандартизированы.

ких органов государственного управления и экспертов в различных сферах. Одной из функций офиса должен стать контроль и мониторинг за реализацией государственных программ с учетом выполнения контрольных событий и осуществлением мероприятий, направленных на предупреждение рисков и устранение проблем.

Опыт Российской Федерации и Республики Казахстан показал, что при внедрении проектного управления акцент делается на эффективность создания самой системы проектного управления, возникающие при этом барьеры для его внедрения зачастую связаны с недостаточным уровнем корпоративной культуры, неразвитостью навыков проектного управления у государственных служащих. Поэтому при внедрении проектного управления необходимо проводить регулярное обучение и повышение квалификации специалистов на базе нормативно-правовой

документации, регламентирующей уровень применения проектного управления в органах исполнительной власти, с использованием методических рекомендаций для обучения проектных менеджеров.

ЛИТЕРАТУРА

Боронина Л.Н. 2015. *Основы управления проектами*. Учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета. 112 с.

Катышев Д.М. 2017. *Проектный подход в государственном управлении (на примере отрасли)*. Диссертация...доктора наук по профилю: 6D051000. Астана. 126 с.

Мирошниченко И.В., Шпиро Л.А. 2019. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика. Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. *Международные отношения*. № 3. С. 360–368.

Чаркина Е.С. 2017. *Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы*. Научный доклад. Москва: ИЭ РАН. 56 с.

Статья поступила 31.03.2023 г.



ИСТОЧНИКИ И МЕХАНИЗМЫ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В БЕЛАРУСИ

Рожковская Е.А.

Этап структурной трансформации, который сегодня проходит белорусская экономика, сопровождающийся перестройкой производственно-технологических связей и транспортно-логистических цепочек, перенаправлением торговых потоков в «дружественные» страны, изменением отраслевой структуры производства, предопределяет необходимость проведения государственной структурной политики, обеспечивающей адаптацию экономики к новым условиям хозяйствования (Рожковская, 2022а). Вызовы, с которыми сталкивается белорусская экономика в настоящее время, а также ограниченность финансовых ресурсов, необходимых для компенсации потерь, вызванных жесткими внешними ограничениями, актуализируют необходимость пересмотра подходов к финансовому обеспечению структурной политики.

Опыт стран, успешно прошедших период экономической трансформации (Япония, Республика Корея, Малайзия, Китай и др.), показывает, что разные государства использовали разнообразные стратегии структурных преобразований с точки зрения выбора приоритетов, инструментов реализации, продолжительности периода реформирования, но при этом придерживались общих подходов к их финансовой поддержке. Анализ зарубежного опыта финансирования структурных преобразований позволяет выявить ряд общих принципов и закономерностей финансового сопровождения структурной политики, а также определить возможности национальной финансовой системы в содействии механизмов структурной трансформации экономики. Решению этих вопросов и посвящена данная статья.

Механизм финансового обеспечения структурной политики

Базовым условием успешной реализации структурной политики, определяющим глубину и в целом саму возможность целенаправленных структурных преобразований, является ее финансовая обеспеченность, т. е. наличие достаточных финансовых ресурсов для структурной модернизации экономики, а также функционирование механизмов, обеспечивающих эффективную аллокацию финансовых средств в экономике. Активная структурная политика всегда предполагает комплексную реализацию масштабных инвестиционных проектов и требует значительных финансовых ресурсов. Их недостаток ведет к сворачиванию или ограниченной реализации планируемых мероприятий, способствуя тем самым попаданию страны в «ловушку роста», связанную с незавершенностью программы структурных преобразований и, следовательно, невозможностью перехода экономики на новую, более высокую стадию развития.

ОБ АВТОРЕ



РОЖКОВСКАЯ
Екатерина Агеевна
(e.rozhkovskaya@mail.ru),
кандидат экономических наук,
доцент,
докторант кафедры
национальной экономики и
государственного управления
Белорусского
государственного
экономического университета
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
структурная политика,
проблемы сбалансированности и стратегического
развития экономики, экономическая безопасность.

Финансирование мероприятий структурной политики предполагает аккумуляцию в экономике первоначального капитала, способного дать исходный импульс запуску структурных преобразований, и может осуществляться в рамках двух принципиально отличающихся моделей – с опорой на внутренние либо внешние финансовые средства. На практике обычно применяется сочетание данных подходов, а их выбор определяется, с одной стороны, наличием доступных источников и имеющихся возможностей привлечения финансирования, а с другой – выбором перспективной модели социально-экономического развития, предполагающей различную степень открытости национальной экономики и ее интеграции в мировую. Например, в Японии структурная модернизация опиралась преимущественно на внутренние источники финансирования, в то же время модель развития экономики Сингапура реализовывалась по типу крупного мирового торгово-финансового центра, и для этих целей активно привлекался иностранный капитал.

Вместе с тем наличие доступных источников финансирования само по себе не является исчерпывающим условием эффективной модернизации экономики. Мировой опыт показывает, что успешность структурного реформирования, особенно стран, располагающих ограниченным финансовым потенциалом, определяется не только объемом накопленных и привлеченных средств, но и тем, насколько эффективно были задействованы внутренние финансовые механизмы, способствующие мобилизации и перераспределению ресурсов в экономике, насколько проводимая финансовая политика соответствовала масштабам и целям экономического развития.

Как следует из приведенной на рис. 1 схемы, финансовое обеспечение структурной политики концептуально включает четыре основные стадии (этапа). Первая предполагает формирование и накопление первоначального капитала, источниками которого могут выступать *внутренние средства* экономики, представленные национальными сбережениями, формируемыми за счет доходов населения, валовой прибыли и валовых смешанных доходов организаций, а также аккумулируемые сектором госуправления налоговые доходы, поступления от приватизации и средства резерв-

ных государственных фондов. *Внешние ресурсы*, которые могут привлекаться для целей структурной политики, включают иностранные инвестиции и заимствования, зарубежные гранты, международные текущие и капитальные трансферты.

Второй этап – аккумуляция накопленных ресурсов в финансовой системе, на фондовом рынке, в институтах коллективного инвестирования – суверенных фондах благосостояния, инвестиционных и пенсионных фондах, институтах развития и др. Чем более развита и диверсифицирована национальная финансовая инфраструктура, тем больше денежных средств она может привлечь и удовлетворить широкий спектр потребностей отечественных и иностранных инвесторов, предлагая разнообразные финансовые инструменты и способы инвестирования, задавая новые направления вовлечения финансовых ресурсов в экономику. Между тем финансирование структурной политики предполагает действенную работу рычагов, обеспечивающих трансформацию сбережений и привлеченных внешних средств в долгосрочные инвестиционные ресурсы, что требует высокого уровня доверия субъектов экономики к национальной валюте, отечественной банковской системе, поддержки населением проводимой экономической политики.

В то же время накопление капитала и его аккумуляция в финансовой системе не гарантирует автоматического вливания финансовых средств в экономику. Важно не только мобилизовать финансовые ресурсы, но и создать условия для их постоянного воспроизводства, стимулирования инвестиций и направления финансовых потоков в приоритетные сектора, обеспечивая насыщение экономики «длинными деньгами», необходимыми для финансирования инноваций, технологий, крупных инфраструктурных проектов, на реализацию которых могут понадобиться десятилетия. Поэтому в рамках третьего этапа обеспечивается вовлечение финансовых ресурсов в экономику и их удержание в «точках роста» на основе механизмов финансового стимулирования, реализуемых посредством косвенных и прямых мер бюджетно-налоговой, монетарной политики, валютного, ценового регулирования. По сути, слаженная работа финансовых механизмов стимулирования структурных сдвигов является центральным элементом си-

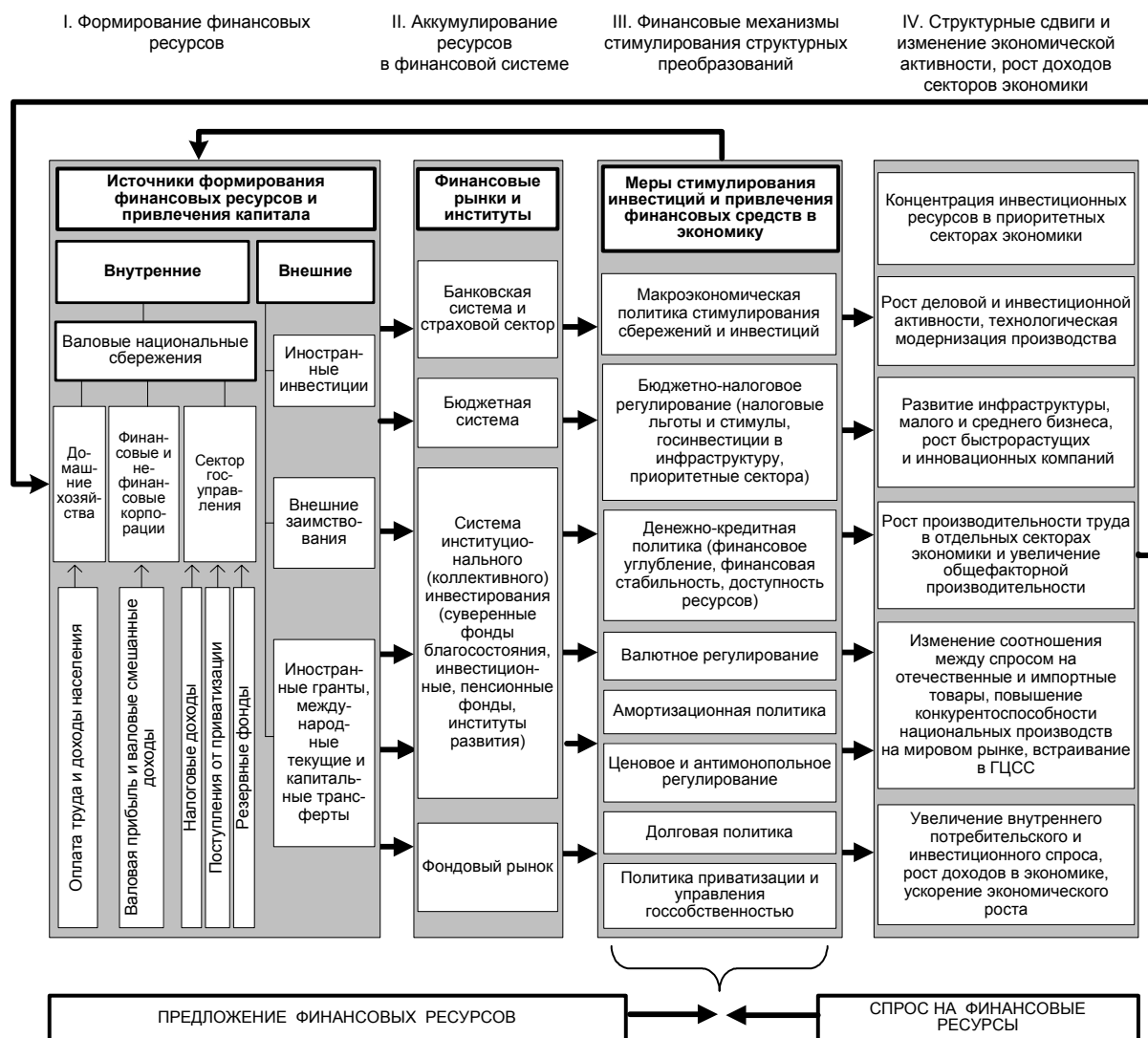


Рис. 1. Источники, направления и механизмы финансирования структурных преобразований

Источник: авторская разработка.

стемы финансирования структурной политики, поддерживающим соответствие спроса и предложения финансовых ресурсов в экономике, обеспечивающим удовлетворение ее потребностей в требуемых объемах финансирования.

Четвертая – заключительная стадия финансового сопровождения структурной политики предполагает индуцированное увеличение доходов в экономике, обусловленных повышением ее факторной производительности в результате осуществленных структурных преобразований. Возросшие доходы секторов экономики, являясь источником накопления финансовых ресурсов, формируют

импульс для воспроизводства инвестиционных потоков и их вовлечения в экономический оборот, инициируя начало нового цикла механизма финансового обеспечения структурной политики.

Мировой опыт финансирования структурной политики: внутренние источники

Многие страны, успешно проводившие структурную модернизацию, аккумулировали значительные объемы первоначального капитала за счет мобилизации внутренних финансовых ре-

сурсов. В их составе одним из наиболее значимых источников финансирования структурных преобразований являются валовые национальные сбережения, выступающие основой инвестиционных возможностей экономики. Международные сравнения показывают, что в период структурной трансформации доля внутренних сбережений в ВВП кратно возрастает, увеличиваясь до 25–30%, а в азиатских государствах – достигая 40–45% ВВП (табл. 1).

Высокая доля национальных сбережений и валового накопления в азиатском регионе объясняется проведением государственной политики «принудительных сбережений». В условиях высокой степени доверия населения к государству и практически полного отсутствия системы социального обеспечения домашние хозяйства активно наращивали сбережения и размещали их в сберегательных фондах. Так, в *Сингапуре* часть заработных плат принудительно взималась в сберегательно-пенсионный фонд (Central Provident Fund (CPF)), средства которого направлялись на социальное обеспечение населения, жилищное строительство и развитие крупных инфраструктурных проектов. Ставка обязательных отчислений работника и работодателя в CPF, составлявшая от 11% в 1960–1970-е годы до 47% в середине 1980-х годов и 37% в 2022 г.¹, изменялась ежегодно, пропорционально росту реальных заработных плат таким образом, чтобы их прирост

направлялся частично на увеличение потребительских расходов, частично – в сберегательный фонд. Подобный механизм обеспечивает «связывание» избыточных доходов населения, которые потенциально могут стимулировать рост инфляции. В результате доля частных сбережений в Сингапуре составляла в 1970–1990-е годы около 75% их валового объема, а совокупные средства на счетах CPF в 2000–2010-е годы достигали 60–70% ВВП (Миркин, 2014. С. 195).

Схожий механизм, основанный на системе почтовых сбережений, действовал и в *Японии*, что позволяло реализовывать политику «инвестиций, стимулирующих инвестиции». Средства, аккумулированные в почтово-сберегательной системе, направлялись на финансирование государственных инвестиций, кредитование заемщиков в целевых секторах экономики через Программу фискального инвестирования и кредитования, которая фактически представляла собой инвестиционный бюджет Японии. На конец финансового 2000 г. средства фонда составляли около 80% ВВП, при этом распределение ресурсов осуществлялось в основном на нерыночной основе – около 75% получателей средств (госкорпорации, местные органы власти) являлись неплатежеспособными². Однако после реорганизации фонда в 2001 г. и изменения подходов к его наполнению, в том числе через выпуск и

¹ URL: <https://www.cpf.gov.sg/member/cpf-overview>.

² URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c9572/c9572.pdf>.

Доля валовых национальных сбережений в ВВП в 1971–2020 гг., %

Таблица 1

Страна	1971–1980	1981–1990	1991–2000	2001–2010	2011–2020
Чили	7,1	13,2	23,0	25,0	21,5
Китай	–	35,5	39,1	46,2	46,0
Германия	22,1	20,7	22,9	24,7	28,2
Индия	9,0	17,2	25,4	33,4	32,3
Израиль	–	15,2	22,8	24,7	26,2
Япония	36,0	33,6	32,4	27,4	27,4
Республика Корея	14,1	33,9	37,0	33,4	35,6
Малайзия	19,0	27,9	35,3	35,5	28,4
Сингапур	26,9	40,6	48,3	43,9	44,5

Источник: рассчитано автором по данным Всемирного банка, ОЭСР, МВФ. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNS.ICTR.ZS>; <https://stats.oecd.org>; <https://www.imf.org/>.

реализацию облигаций фонда на финансовом рынке, его средства постепенно уменьшились к 2020 г. до 26 % ВВП³.

Источником первоначального накопления капитала в *Китае* до начала рыночных реформ 1978 г. явилась не только аккумуляция средств населения в государственных банках, но и изъятие финансовых ресурсов предприятий в пользу государства. Плановая модель управления экономикой предполагала отношение к госсектору как к «общему котлу»: прибыль предприятий, за исключением небольшого премиального и амортизационного фонда, погашения обязательных платежей и возмещения убытков, изымались в пользу бюджета, что позволило аккумулировать в нем к 1978 г. до 40% национального дохода (Ковалев, Жуджунь, 2002). Политика «принудительных» сбережений способствовала значительному увеличению доли валового накопления в составе ВВП: в Китае она возросла с 25% в 1960-е годы до 44% в 2010-е годы, в Сингапуре – с 22% в 1960 годы до 40% ВВП в 1970–1980 годы, оставаясь на высоком уровне вплоть до 2000-х годов. В целом все страны, проводившие политику структурных преобразований и ускоренного экономического роста, демонстрировали высокую долю валового накопления, в том числе Германия, Италия и Испания в 1970-е годы – свыше 30% ВВП.

Одним из внутренних источников привлечения финансовых ресурсов для структурных преобразований являются *поступления от приватизации*. Международные данные свидетельствуют о росте значимости этого источника: совокупные доходы от приватизационных продаж в мире возросли с примерно 25 млрд долл. в 1990 г. до 265 млрд долл. в 2009 г. и 320 млрд долл. США в 2015 г., и, вероятно, эта тенденция в ближайшей перспективе сохранится⁴.

Мировой опыт показывает, что приватизационная политика в реализации структурных преобразований может иметь двойственный характер. С одной стороны, наличие масштабного гос-

сектора позволяет с помощью мер прямой поддержки осуществлять вливание капитала и технологий в приоритетные сектора и за счет этого добиваться быстрой трансформации структуры экономики. С другой стороны, ускоренная приватизация может выступать инструментом повышения результативности функционирования экономики и средством привлечения частных инвестиций. Продажа эффективным частным собственникам низкопроизводительных предприятий госсектора, зачастую убыточных, зависимых от бюджетного финансирования, обеспечивает не только «разовое» поступление средств от приватизации в казну, но и имеет отдаленные позитивные последствия, способствуя увеличению налоговых доходов государства и снижению нагрузки на бюджет.

Обычно дилемма между легкостью управления структурными преобразованиями и необходимостью привлечения дополнительных финансовых средств решается выбором очередности отраслей для приватизации, сохранением стратегически значимых предприятий в собственности или под контролем государства. Опыт стран, успешно прошедших период структурной трансформации, свидетельствует о том, что приватизация и процессы реформирования собственности как важнейшие слагаемые формирования национальной финансовой системы активно использовались: в Малайзии (запуск программы приватизации в 1983 г., а также новый этап сокращения госсектора в 2000 г. в рамках плана «Vision 2020»); в Чили (доля госсобственности в банковской сфере уменьшилась с 90% в 1973 г. до 15% в 2000-е годы); в Китае, где пик приватизации пришелся на 1997–2002 гг. и постепенно привел к снижению доли госпредприятий в ВВП с 90% в 1980 г. до около трети в 2003 г.⁵ Показателен также опыт Сингапура, который после обретения независимости буквально с нуля создавал индустриальное ядро своей экономики, а большинство создаваемых предприятий принадлежало государству. Однако по мере за-

³ URL: https://www.mof.go.jp/english/policy/filp/FILP_overview2020.pdf.

⁴ URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/01/ThePBRreport2015-2016.pdf>.

⁵ Trade Policy Review. Report by the Secretariat. People's republic of China. URL: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.wto.org%2Fenglish%2Ftratop_e%2Ftpr_e%2Fs161-0_e.doc&wdOrigin=BROWSELINK.

вершения структурной модернизации в начале 1990-х годов большинство госкомпаний, в том числе стратегического значения (нефтехимические корпорации, транспортно-судоходная, телекоммуникационная и авиакомпания, почтовый оператор), были приватизированы, что способствовало привлечению частных инвестиций и аккумуляции финансовых средств, направляемых на цели развития (Каримуллина, 2012).

Значимым внутренним источником финансирования структурной трансформации экономики могут выступать специальные (страховые) фонды или **суверенные фонды национального благосостояния**, которые аккумулируют государственные финансовые средства, предназначенные для проведения антициклической и стабилизационной политики, накопления ресурсов для непредвиденных пенсионных расходов и др. Средства фондов могут формироваться из сверхдоходов, имеющих рентный характер (поступлений от продажи нефти, газа), или «избыточных» доходов государства – прибыли госпредприятий, накопленных чрезмерных валютных резервов, и обычно направляются на приобретение иностранных ценных бумаг, международных долговых обязательств. Особенно велика роль фондов национального благосостояния в экономическом развитии Китая и стран Персидского залива – Кувейта, Арабских Эмиратов (табл. 2).

Средства фондов направляются на развитие современной транспортной инфраструктуры, финансового сектора, инвестируются в национальные и зарубежные высокотехнологичные предприятия – авиационные и автомобильные заводы, фармацевтические компании, военно-про-

мышленные предприятия (Исаев, Филоник, 2019), способствуя тем самым формированию прогрессивной структуры национальной экономики, снижая ее зависимость от сырьевого сектора.

Зарубежный опыт финансирования структурной политики: внешние источники

Важная роль в финансировании структурных преобразований принадлежит внешним источникам, которые имеют решающее значение в формировании и модернизации открытых экономик, активно интегрирующихся в глобальное экономическое пространство. **Привлечение иностранных инвестиций** позволяет в относительно короткие сроки повысить конкурентоспособность внутреннего производства и сократить разрыв в уровне развития со странами-лидерами за счет импорта технологий, ноу-хау, совершенствования системы менеджмента и управления. Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) позволяют встроить национальные производства в глобальные цепочки создания стоимости, способствуя вовлечению страны в мировую торговлю, расширяя емкость сбыта отечественных товаров и услуг.

ПИИ наиболее выгодны в тех секторах, где они открывают доступ к зарубежным рынкам или обеспечивают трансфер стратегически важных технологий, что в других случаях было для них невозможно. Вместе с тем полагаться на иностранные инвестиции как основной источник стимулирования структурной трансформации нецелесообразно, поскольку их концентрация в отдельных секторах (особенно сырьевых) формирует «анклавы», имеющие

Крупнейшие суверенные фонды национального благосостояния в 2023 г.

Таблица 2

Наименование	Совокупные активы, млрд долл. США	Страна	Год основания
Norway Government Pension Fund Global	1 350,865	Норвегия	1990
China Investment Corporation	1 350,863	Китай	2007
Abu Dhabi Investment Authority	790,0	ОАЭ	1976
Kuwait Investment Authority	750,0	Кувейт	1953
GIC Private Limited	690,0	Сингапур	1981

Источник: рассчитано автором на основе: URL: <https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/sovereign-wealth-fund>.

слабые обратные связи с национальной экономикой, что чревато «вымыванием» ресурсов из страны в пользу иностранных государств.

Опыт показывает, что разные страны использовали принципиально отличающиеся подходы к задействованию ПИИ как механизма стимулирования структурных изменений. Япония и Республика Корея очень избирательно подходили к их привлечению, стимулируя приток иностранных технологий и оборудования в сектора, нуждающиеся в технологической модернизации, и ограничивая участие иностранного капитала в собственности национальных компаний. В результате доля привлеченных на чистой основе ПИИ в экономику Японии и Республику Корея составляла не более 0,4 и 1,1% ВВП (табл. 3).

В то же время ряд стран – Сингапур, Чили, Ирландия – активно привлекали иностранные инвестиции для структурного реформирования своих экономик, стимулирования притока передовых зарубежных технологий. В Сингапуре поток ПИИ возрос с 6,4% в среднем за 1971–1980 гг. до 22,4% в 2011–2020 гг., а их доля в валовом накоплении возросла с 16 до 84,2%. Основным механизмом привлечения ПИИ выступали: налоговые льготы в приоритетных отраслях экономики; равные условия для внутренних и зарубежных инвесторов; отсутствие ограничений на собственность, строгое соблюдение деловой репутации. Одна из особенностей проводимой в Сингапуре политики – привлечение средств иностранных инвесторов не только в производственный, но и финансовый сектор, что было связано

с задачей создания международного финансового центра и потребовало снятия основных валютных ограничений по счету капитала для нерезидентов. В результате в Сингапуре к 1984 г. на долю иностранных компаний приходилось более 80% валового экспорта (Takatoshi, 1996).

В Китае ПИИ рассматривались как инструмент привлечения дополнительных финансовых ресурсов и средство развития сравнительных преимуществ, в частности, дешевой рабочей силы. Политика Китая предусматривала поэтапное открытие территории для ПИИ, которые концентрировались в специальных экономических зонах согласно установленной градации по степени доступа инвесторов в отрасли: приоритетные, поощряемые, разрешаемые, ограниченные и запрещаемые. Такой подход способствовал решению проблем пространственного развития Китая и привлечению новых технологий в страну. В результате свыше 80% привлеченных ПИИ сконцентрированы в восточных регионах (открытых зонах), а на долю иностранных предприятий как основной формы притока ПИИ приходится свыше 40 % совокупного объема экспорта (Feng, Daokui, Wu, 2020).

В условиях недостаточности внутренних сбережений ряд государств для финансирования структурных преобразований привлекал внешние заемные средства, в том числе международных финансовых организаций – Всемирного банка, МВФ и др. К задействованию данного источника финансирования структурных реформ с различной степенью эффективности прибегали

Таблица 3

Объем привлеченных ПИИ на чистой основе, % к ВВП

Страна	1971–1980	1981–1990	1991–2000	2001–2010	2011–2020
Чили	0,4	2,0	5,1	6,6	6,5
Китай	0,0	0,6	4,2	3,8	2,2
Германия	0,3	0,1	2,0	1,9	2,3
Индия	0,0	0,0	0,5	1,6	1,8
Япония	0,0	0,0	0,1	0,2	0,4
Республика Корея	0,6	0,4	0,8	1,1	0,7
Малайзия	3,3	3,4	5,7	3,0	3,1
Сингапур	6,4	10,2	12,0	17,4	22,4
Ирландия	1,3	0,9	7,1	14,2	25,0

Источник: составлено по данным ОЭСР. URL: <https://stats.oecd.org>.

ли государства постсоветского пространства, Латинской Америки, Восточной Азии, особенно Республика Корея, которая в 1980-е годы занимала лидирующие позиции по объему накопленного внешнего долга. Опыт показывает, что внешние заимствования могут выступать эффективным инструментом решения структурных проблем, позволяя направлять капитал в высокодоходные быстрорастущие сектора, сглаживая неизбежные издержки трансформации, связанные с падением реальных доходов населения и темпов экономического роста. Однако без продуманной программы модернизации при «продании» заемных средств, направлении их на поддержку убыточных госпредприятий, реализацию проектов с низкой эффективностью привлечение заемного финансирования может привести к росту чрезмерной долговой нагрузки и сокращению возможностей долгосрочного роста экономики.

Особенностью финансового обеспечения структурной политики ряда европейских государств (Италия, Германия, Франция) в послевоенный период являлась *безвозмездная внешняя финансовая помощь в виде иностранных грантов, международных текущих и капитальных трансфертов*, оказываемая в основном США и Великобританией, заинтересованных в быстром восстановлении крупнейших экономик Европы и их интеграции в мировое хозяйство. На рубеже 1950-х годов значительная часть инвестиций в экономику Германии осуществлялась за счет иностранной помощи, составлявшей в угольной промышленности до 40% их совокупного объема, в электроэнергетике – около 20%, в металлургии – свыше 15% (Комова, 2018). Внешняя финансовая помощь также явилась одним из важнейших факторов поддержки структурной трансформации экономики Израиля. Безвозмездные финансовые поступления (персональные реституции, соглашения о репарациях с Германией, средства «Объединенного еврейского призыва», формируемые за счет добровольных пожертвований еврейской общины, с помощью которых привлекалось от 325 млн долл. США в 1967 г. до около 1 млрд долл. США в 2000-е годы) направля-

лись в бюджет развития Израиля, который формировал в отдельные периоды до $\frac{2}{3}$ всего объема капиталовложений в экономику страны (Миркин, 2018).

Механизмы финансового стимулирования структурных преобразований

Несмотря на безусловную значимость для структурных преобразований мобилизации капитала, не менее важным условием успешной реализации структурной политики представляется формирование системы финансовых механизмов, обеспечивающих насыщенность экономики деньгами, облегчающих доступ хозяйствующих субъектов к кредитным ресурсам. Именно надлежащая работа механизмов финансового стимулирования обеспечивает удовлетворение спроса экономики на финансовые ресурсы и задействует рычаги, стимулирующие субъекты хозяйствования аккумулировать финансовые ресурсы на приоритетных направлениях.

Опыт показывает, что *стимулирующая бюджетно-налоговая политика* выступает центральным элементом системы финансирования структурных реформ. Несмотря на стремительно увеличивающееся участие государства в экономике во всем мире, которое традиционно оценивается размером государственной квоты в ВВП и демонстрирует за последние 70 лет двух- и трехкратный рост, в странах, активно и успешно реформировавших свою экономику, отмечается заметно более низкий удельный вес государственных расходов в ВВП по сравнению с развитыми странами (рис. 2).

Относительно низкая доля госрасходов в ВВП в названных странах связана с невысоким уровнем налоговой нагрузки на экономику: например, в Японии, Республике Корея, Чили и других государствах, осуществлявших политику структурной модернизации, в период с 1990 г. уровень налоговой нагрузки был значительно ниже ее средних значений, чем по странам Организации экономического сотрудничества и развития, что позволяло стимулировать инвестиционные возможности экономики (табл. 4).

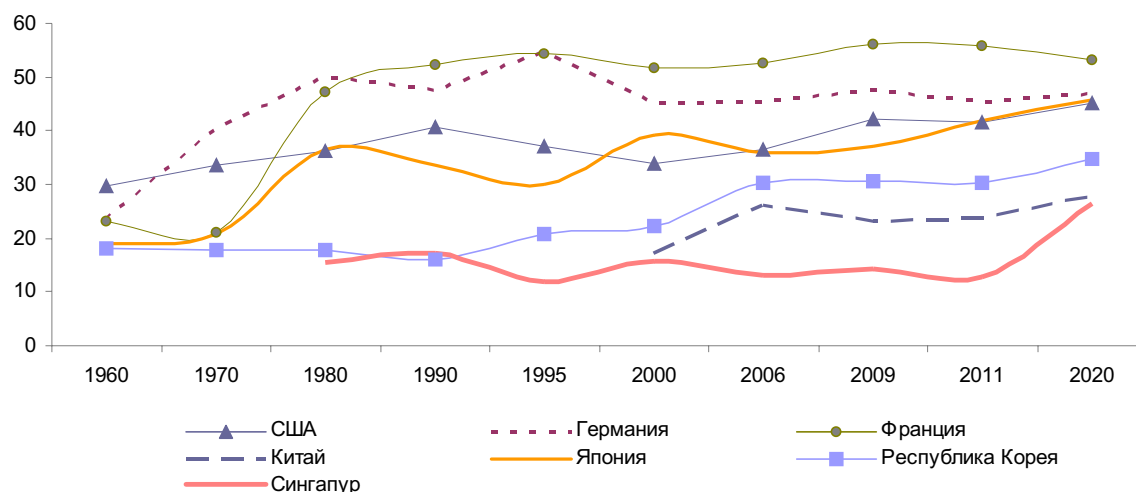


Рис. 2. Государственные расходы в отдельных странах в 1960–2020 гг., % к ВВП

Источник: составлено автором на основе базы данных ОЭСР, МВФ. URL: <https://stats.oecd.org>; <https://data.imf.org/regular.aspx?key=60991457>.

Таблица 4

Налоговые доходы в отдельных странах в 1990–2020 гг., % к ВВП

Страна	1990–1995	1996–2000	2001–2005	2006–2010	2011–2015	2016–2020
США	26,1	27,7	25,5	25,1	25,1	25,7
Германия	35,6	35,8	34,6	35,7	36,8	38,1
Франция	42,1	43,7	42,6	42,4	44,8	45,5
Страны ОЭСР	31,6	32,7	32,4	32,2	32,6	33,5
Чили	18,1	18,9	19,4	20,6	20,5	20,4
Китай	–	–	–	17,2*	18,5	18,8
Япония	26,2	25,3	25,0	26,6	28,8	31,5
Республика Корея	18,5	19,5	21,5	23,0	23,4	26,4
Малайзия	19,5	17,1	16,9	14,9	15,4	12,8
Сингапур	–	–	12,8	12,8	13,2	13,2

* 2007–2010 гг.

Источник: составлено автором по данным Global Revenue Statistics Databases OECD. URL: <https://stats.oecd.org>.

Налоговое стимулирование является одним из ключевых инструментов активной структурно-инвестиционной политики, обеспечивая за счет налоговых преференций в отдельных секторах экономики перелив капитала, трудовых ресурсов и технологий в приоритетные отрасли и способствуя ускорению экономической активности. Учитывая, что политика структурной модернизации обычно предусматривает стимулирование экспорта, инновационно-инвестиционной деятельности, развитие высокотехнологичных и на-

укоемких производств, среди наиболее распространенных мер налогового стимулирования выделим следующие.

Во-первых, это налоговые льготы для экспортоориентированных производств, предусматривающие освобождение от налогообложения части прибыли экспортеров. Так, в Японии в 1950–1960-е годы до 80% прибыли экспортеров освобождалось от корпоративного налога, в Сингапуре – до 90% на срок до 5 лет. В Китае в настоящее время активно используются подхо-

ды по возмещению экспортерам уплаченных экспортных пошлин, возврату налога на добавленную стоимость⁶.

Во-вторых, это льготы по налогообложению для капиталоемких производств и приобретению технологического оборудования, предполагающие введение налогового вычета для инвестиций в производственные мощности или освобождение от уплаты налога на прибыль для компаний с установленной стоимостью основных средств. В Сингапуре, например, организации освобождались от уплаты налога на прибыль до 10 лет при условии, если их экспорт превышает 100 тыс. сингапурских долларов (32,6 тыс. долл. США) и составляет не менее 20% выручки; и на 15 лет при условии, что стоимость основных средств составляет свыше 150 млн синг. долл. (Миркин, 2014). В Японии в настоящее время предоставляются налоговые кредиты для приобретения малыми и средними предприятиями производственного оборудования, льготы в отношении инвестиций, обеспечивающих цифровую трансформацию и углеводородную нейтральность производств.

В-третьих, налоговые льготы для приоритетных отраслей экономики, малого и среднего бизнеса, предусматривающие снижение налога на прибыль, как, например, в Сингапуре – с 40 до 4% на срок до 15 лет, или в Малайзии – отсрочка по уплате корпоративного налога на срок от 2 до 8 лет в зависимости от стоимости основных средств компании. В Китае предприятия, реализующие общественно значимые инфраструктурные проекты, могли воспользоваться налоговыми каникулами на трехлетний период, а затем, в течение еще трех лет применять 50-процентное снижение налога на прибыль.

В-четвертых, это меры налогового стимулирования инновационной деятельности, а именно: возможность налогового вычета в объеме расходов на исследования и разработки; налоговые льготы для цифровых медиа и промышленного дизайна; освобождение от уплаты налога на прибыль для высокотехнологичных компаний, включенных в специальный перечень приоритетных отраслей и предприятий (Малайзия). В Китае,

например, с 2008 г. предусмотрен особый налоговый вычет – до 150% расходов на исследования и разработки.

Стимулирующая денежно-кредитная политика. Успешная реализация структурной политики должна сопровождаться модернизацией финансовой системы государства, т. е. развития ее способностей генерировать за счет внутренних возможностей дополнительные финансовые ресурсы, стимулировать долгосрочные инвестиционные источники и направлять капитал в приоритетные сектора экономики. Это предполагает проведение экспансионистской денежно-кредитной политики, но не допускающей чрезмерной волатильности курса национальной валюты и роста инфляционных ожиданий: исследования показывают, что в условиях высокой инфляции положительный эффект влияния финансовых инструментов на экономическую динамику ослабевает (Rousseau, Wachtel, 2001).

Индикаторами степени финансового развития экономики, насыщении ее деньгами и финансовыми инструментами обычно выступают коэффициент монетизации, представляющий собой отношение широкой денежной массы к ВВП, и соотношение объема выданных частному сектору кредитов и ВВП. Международные сравнения показывают, что государства, активно модернизирующие свои экономики, обычно быстро увеличивают уровень их монетизации (табл. 5).

Так, в Китае в 1978 г. коэффициент монетизации по широкой денежной массе составлял 24% ВВП, но уже к 1990 г. он достиг 77,8%, а затем, спустя десятилетие, возрос до 135,6% ВВП. Одновременно быстрыми темпами происходило расширение кредитования экономики – доля внутреннего кредита частному сектору в Китае возросла с 50,3 % ВВП в 1978 г. до 183% в 2020 г.; в Сингапуре – с 33,7 в 1963 г. до 130,6% в 2020 г.; в Японии – со 108,3 в 1970 г. до 193,5% в 2020 г.; Республике Корея – с 5,7 в 1960 г. до 164,1% в 2020 г.; в Малайзии – с 8,9% до 134% ВВП соответственно.

Примечательно, что быстрый рост денежной массы в экономике и объемов ее кредитования не сопровождался ускорением инфляционных процессов, поскольку направлялся на расширение внутреннего производства товаров и услуг (рис. 3).

⁶ <https://www.china-briefing.com/news/export-tax-rebates-in-china-recent-changes-and-risk-management/>

Таблица 5

Отношение широкой денежной массы (М3) к ВВП в 1961–2020 гг., %

Страна	1961–1970	1971–1980	1981–1990	1991–2000	2001–2010	2011–2020
Мир	54,2	63,2	80,1	92,5	99,0	120,0
Чили	14,4	21,4	35,8	41,3	77,6	82,0
Китай	–	–	56,4	108,4	154,8	194,9
Япония	74,7	127,2	167,8	204,7	198,9	242,1
Республика Корея	18,3	31,7	33,3	41,7	114,9	138,5
Индия	20,6	27,9	39,6	46,9	68,8	77,8
Малайзия	31,7	64,0	108,4	113,4	130,3	131,7
Сингапур	59,2	60,0	74,1	92,7	114,2	127,8

Источник: составлено автором по данным Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FM.LBL.BMNY.GD.ZS?locations=CN-CL-JP-KR-IN-SG>.

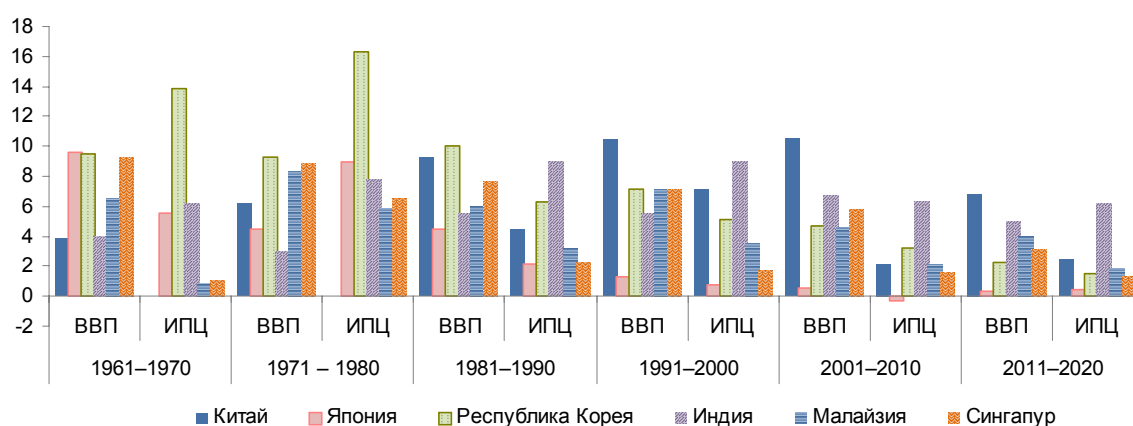


Рис. 3. Среднегодовой прирост инфляции и ВВП в отдельных странах в 1961–2020 гг., %

Источник: составлено по данным Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org>.

Основным инструментом усиления влияния финансовых инструментов на экономику в странах, осуществляющих структурную трансформацию, выступали кредитная и процентная политика. Для *управления кредитом* в ряде государств (Япония, Китай, Республика Корея, Бразилия) использовалась селективная политика, предусматривающая выдачу и направление целевых ссуд в приоритетные отрасли, предоставление стратегическим секторам долгосрочных кредитов под процентные ставки ниже рыночных. В Японии государство прибегало к формированию квартальных планов по объемам кредитования экономики. В Китае кредитный план являлся составным элементом инвестиционного плана и предусматривал кредитование предприятий на основе кредитных квот под фиксиро-

ванные льготные ставки. Однако в начале 2000-х годов с внедрением принципов «руководящего окна» был осуществлен переход к государственному контролю за объемами и отраслевой структурой выдаваемых кредитов. Кроме того, кредитная политика допускала применение инструментов таргетирования кредита в Республике Корея; гарантирование государством банковских займов (Япония); прямое кредитование Центральным банком, а в дальнейшем – Банком развития предприятий реального сектора в Китае. Так, в 2018 г. объем кредитов, выданных китайским Банком развития, составил 1701 млрд долл. США (12% к ВВП) (Feng, Daokui, Wu, 2020).

Меры *процентного регулирования* предусматривали прямой государственный контроль за уровнем процента и применение низких процен-

тных ставок – как, например, в Японии вплоть до конца 1980-х годов. В Республике Корея применялось административное установление процентных ставок ниже уровня инфляции, и только в 1988 г. начался процесс постепенного сближения регулируемых и рыночных процентных ставок, разрыв между которыми в 1970–1980-е годы достигал 1,6–2 раза. Меры процентного регулирования предусматривали установление преференциальных ставок по кредитам в приоритетных отраслях экономики (Япония, Республика Корея); предоставление субсидий по процентам (Республика Корея, Китай); административное установление ориентиров по процентным ставкам для банков – введение «потолков», «нижних границ», спредов между ставками по кредитам и депозитам (Япония, Китай, Малайзия). Особенностью современной процентной политики Китая является сохранение относительно низкой ставки по кредитам, которая в период после 2000 г. составляла в реальном выражении 3,6%, что достигалось удержанием на минимальном уровне реальной процентной ставки по депозитам населения – в среднем за 1990–2018 гг. она составляла 0,24%, т. е. фактически домашние хозяйства субсидировали заемщиков корпоративного и государственного секторов (Feng, Daokui, Wu, 2020).

Финансовое обеспечение структурной политики: выводы для Беларуси

Мировой опыт показывает, что успешность экономической трансформации определяется возможностями финансового обеспечения структурной политики, уровнем развития финансового сектора, способностью государства задействовать потенциальные источники и механизмы финансового стимулирования экономики. При этом на разных этапах структурных преобразований применяются разные подходы и инструменты финансовой политики, для которых в целом характерны следующие закономерности.

Если на ранних стадиях структурной модернизации активно используются методы «принудительной» мобилизации финансовых ресурсов и «финансового подавления», предусматривающие контроль за уровнем процентных ставок,

объемами и направлениями распределения кредитов, то по мере формирования и становления более зрелых форм развития структуры экономики происходит усиление финансовой открытости, либерализация монетарного и налогового регулирования. При этом административные меры вытесняются косвенными, способствующими повышению качества инвестиций за счет основанного на рыночных принципах распределения финансовых ресурсов.

Одновременно с финансовой либерализацией отмечается изменение структуры финансового сектора. С усложнением экономических отношений роль банковского сегмента в формировании инвестиционных ресурсов снижается, усиливается значимость быстрорастущих рыночно ориентированных финансовых рынков, положительное влияние которых на экономический рост гораздо выше в сравнении с банками (Данилов, Пивоваров 2018). Развитая и емкая финансовая система с преобладанием рынков капитала, институтов коллективного инвестирования позволяет привлекать значительные объемы долгосрочных финансовых средств и реализовывать крупные проекты, что требует, однако, гораздо более сложной институциональной организации экономики, в том числе действенного законодательства в области ценных бумаг, банкротства, наличия зрелых форм управления бизнесом. В целом эффективная реализация структурной политики обуславливает необходимость соответствия ее целей возможностям финансового и институционального обеспечения, а также увязки программы структурных реформ со стратегией финансового развития экономики на долгосрочную перспективу.

Понимание возможностей финансового обеспечения структурной политики в Беларуси должно основываться на оценке, во-первых, источников ее финансирования, во-вторых, перспектив развития финансовой системы в стране и, в-третьих, потенциала задействования финансовых механизмов стимулирования структурной трансформации экономики. Необходимо также отметить, что несмотря на примеры успешного становления финансовых рынков в условиях санкций (опыт Ирана), традиционно их развитие стимулируется ростом экономической активности, спро-

сом со стороны экономики на разнообразные финансовые инструменты, услуги финансовых посредников. В связи с этим, а также с учетом недостаточной развитости финансовых рынков и небанковского финансового сектора в Беларуси при более благоприятных прежних условиях в текущих обстоятельствах перспективы их развития остаются сдержанными. Поскольку в условиях санкционной политики западных стран в отношении Республики Беларусь внешние источники привлечения финансовых ресурсов в экономику существенно ограничены, при планировании мероприятий структурной политики необходимо рассчитывать преимущественно на внутренние ресурсы и механизмы финансового стимулирования.

В настоящее время важнейшим источником финансирования структурной политики в стране остаются средства государственного бюджета. Учитывая ограниченность финансовых возможностей государства вследствие значительных накопленных долговых обязательств, сложного финансового положения предприятий, усиливающих внешних рестрикций, отвлечения финансовых ресурсов на решение проблем, связанных с обеспечением национальной безопасности в условиях нарастания геополитических рисков, необходимо, во-первых, принятие мер, обеспечивающих аккумулирование бюджетных средств (ужесточение принципов бюджетного планирования и эффективного использования средств госбюджета; отказ от финансирования первоочередных расходов; оптимизация расходной части бюджета в направлении снижения непроизводительных расходов и др.) и, во-вторых, поиск дополнительных источников финансирования структурной политики (Рожковская, 2022 б).

Белорусская экономика располагает мощными потенциальными внутренними источниками финансовых ресурсов, которые, однако, в краткой и среднесрочной перспективе вряд ли могут быть привлечены для финансирования структурной политики. Первый из них – высокий уровень валовых сбережений, составляющий на протяжении последних двух десятилетий чуть менее 30% ВВП (28,6% в 2010–2021 гг.). Однако значительная доля сбережений физлиц осуществляется в неорганизованной форме: по оценкам, объем валютных накоплений на руках у населения составляет около

15 млрд долл. США^{7,8}, что соответствует более 20% ВВП и формирует существенный ресурсный потенциал финансового стимулирования экономики. В то же время очевидно, что в период экономической неопределенности эти средства, являясь «подушкой безопасности» для домохозяйств, не могут быть источником инвестиций.

Второй потенциальный источник – средства от приватизации, которые вследствие сохранившейся высокой доли госсектора в белорусской экономике могли быть вовлечены в финансирование экономического развития. Однако успешная политика приватизации, помимо политического решения о ее проведении, предполагает адекватную рыночную оценку активов предприятий и возможность участия в этом процессе стратегических иностранных инвесторов, обладающих передовыми технологиями и управленческим опытом, что в условиях проводимой в настоящее время западными странами политики санкций и изоляционизма невозможно.

Между тем в отдаленной перспективе, при условии снижения неопределенности и повышения доверия экономических субъектов к национальной валюте и финансовой системе, при поддержке населением экономического курса правительства, названные источники могут и должны быть направлены на финансирование структурных реформ. Этому должна предшествовать комплексная реализация системы мер по обеспечению макроэкономической и финансовой устойчивости экономики, по запуску механизмов финансового стимулирования экономического развития, без которых привлеченные средства не дадут должной отдачи.

Недостаток внутренних источников финансирования в краткосрочной перспективе может компенсироваться развитием механизмов стимулирования на основе финансового углубления экономики, т.е. ее большей обеспеченности деньгами и насыщенности кредитами. Беларусь в этой сфере обладает значительным потенциалом: в 2020 г. доля внутреннего кредитования частного сектора составляла 32,5% к ВВП, в то время

⁷ URL: https://www.nbrb.by/publications/inflationexp/inflation_exp_12-2021.pdf.

⁸ URL: https://www.bbc.com/russian/international/2011/05/110526_belarus_dollars.

как в России – 59,8%, странах еврозоны – 94,2%. Коэффициент монетизации составил в Беларуси в этот период – 33,9 % ВВП, России – 70,2, Польше – 78,3, странах Европы и Центральной Азии – 64, в мировой экономике – 143,5%. Вместе с тем финансовое углубление требует чрезвычайно взвешенного, осторожного подхода. Для предотвращения повышенного инфляционного давления рост монетизации и кредитования экономики должен направляться исключительно на цели ее структурной трансформации – в обновление основных средств, модернизацию и развитие высокотехнологичных и высокодоходных производств, продукция которых будет востребована рынком (внешним и внутренним) и способна индуцировать дополнительный спрос за счет действия мультипликативных эффектов.

В настоящее время Беларусь располагает возможностями мобилизации финансовых и кредитных ресурсов в реальном секторе для реализации проектов импортозамещения и производственной кооперации, которые будут востребованы не только емким российским рынком, но и государствами глобального Юга. Для достижения этих целей государство может задействовать широкий спектр административных мер, применение которых в текущих условиях вполне оправдано – прямое кредитование приоритетных проектов на льготной основе, государственное субсидирование процентных ставок по кредитам, государственные кредитные гарантии, поддержание ставок на уровне, обеспечивающем доступность кредитных ресурсов, оптимизация фискальной нагрузки в стратегических отраслях экономики.

В то же время реализация этих подходов должна сопровождаться мерами, обеспечивающими финансовую устойчивость экономики, направленными на сокращение уровня ее долларизации и выдачу займов в иностранной валюте, поддержание низких темпов инфляции, снижение волатильности обменного курса белорусского рубля, повышение доверия к финансовой системе, формирование условий для сохранности сбережений, в том числе защиты прав инвесторов. Данные меры, с одной стороны, являются условием сбалансированного финансового развития,

а с другой – формируют основу для постепенного усиления в будущем рыночных принципов финансового управления экономикой, способствующих повышению эффективности инвестиций, вовлечению в экономический оборот внутренних финансовых источников, в том числе средств частных инвесторов, образуя ресурсную базу для структурной трансформации экономики.

ЛИТЕРАТУРА

Данилов Ю.А., Пивоваров Д.А. 2018. Финансовая структура в России: выводы для государственной политики. *Вопросы экономики*. № 3. С. 30–47.

Исаев В.А., Филоник А.О. 2019. Новая роль суверенных фондов в экономическом развитии арабских монархий Персидского залива. *Вестник Московского университета*. № 4. С. 109–125.

Каримуллина А.В. 2012. Промышленная политика Республики Сингапур: уроки для России. *Экономика в промышленности*. № 2. С. 23–31.

Ковалев М.М., Жуджунь Д. 2002. Китайские экономические реформы: опыт, возможности применения в Беларуси. Минск: БГУ. 227 с.

Комова А.В. 2018. Роль кредита, субсидий и иностранных финансов в инвестиционной политике ФРГ периода «экономического чуда». *Банковские услуги*. № 3. С. 2–14.

Миркин Я.М. (ред.) 2014. *Финансовые стратегии модернизации экономики: мировая практика*. Москва: Магистр. 496 с.

Миркин Я.М. (ред.) 2018. *Механизмы стимулирования сверхбыстрого роста: мировая практика*. Москва: Магистр. 480 с.

Рожковская Е.А. 2022а. Структурная политика в условиях санкций. *Финансы. Учет. Аудит*. № 12. С. 41–44.

Рожковская Е.А. 2022б. Направления и механизмы реализации структурной политики в контексте вызовов и угроз экономической безопасности Беларуси. *Экономическая безопасность*. Т. 5. № 4. С. 1465–1488.

Feng M., Daokui D., Wu S. 2020. The Macroeconomic Policy Framework for Structural Transformation: Experiences and Implications from China. *ECIDS Project Paper*. No 6. P. 35.

Rousseau P.L., Wachtel P. 2001. Inflation, Financial Development and Growth. Economic Theory, Dynamics and Markets: Essays in Honor of Ryuzo Sato. Kluwer. P. 309–324.

Takatoshi I. 1996. Japan and the Asian Economies: A «Miracle» in Transition. *Brookings Papers on Economic Activity*. No 2. P. 205–272.

Статья поступила 10. 04. 2023 г.

СТРАТЕГИИ И СПОСОБЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОТНОШЕНИЙ
СОБСТВЕННОСТИ И РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

Угарина Т.А.

Важнейшей характеристикой коммерческой организации является ее рыночная стоимость. Величина роста стоимости организации (компании, фирмы) обусловлена перспективами ее функционирования в аспекте сохранения позиций на рынке, а также с точки зрения структуры распределения доходов в пропорциях, сложившихся между ее участниками.

Отдельные решения акционеров, касающиеся реструктуризации действующего инвестиционного бизнес-проекта (продажи или передачи в залог пакета акций (доли), дополнительной эмиссии акций и проч.) связаны с ее долгосрочной политикой, поэтому относятся к стратегическим направлениям развития.

В Республике Беларусь для оценки рыночной стоимости организации используются различные методы¹. Они приведены в международных стандартах оценки и в отечественном нормативно-правовом акте «Оценка стоимости объектов гражданских прав. Оценка стоимости предприятий (бизнеса)»².

При оценке действующей организации (бизнеса) в его составе возможно выделение следующих объектов:

- предприятие как имущественный комплекс;

¹ Так, для организаций, демонстрирующих удовлетворительную структуру баланса в течение четырех последних кварталов текущего года, институционально закреплены следующие варианты: сравнительный, доходный и затратный методы оценки. Они, как правило, применяются с целью оценки расширения, перепрофилирования деятельности, «входа» в отрасль или инвестиционный проект. Метод расчета ликвидационной стоимости применим в случаях, когда организация находится в состоянии банкротства, а также в случае, когда субъект демонстрирует неэффективность хозяйственной деятельности, но желает воспользоваться кредитными ресурсами.

² Оценка стоимости объектов гражданских прав. Оценка стоимости предприятий (бизнеса). ТКП 52.1.01-2015 (33520). Утв. приказом Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь 25 августа 2020 г., № 184. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W02136596p&p1>.

- структура профильных и непрофильных активов;
- часть предприятия, включая объекты незавершенного строительства;
- земельные участки, включая леса, насаждения, водные объекты и проч.;
- долевая структура участия в уставном фонде организации;
- пакет акций;
- доли в уставных фондах иных юридических лиц;
- объекты интеллектуальной собственности.

Изменение принадлежности каждого из перечисленных объектов движимого и недвижимого имущества, составляющего часть конкретной организации, влияет на ее интегральный результат – оценку стоимости, т. е. определяют рыночную стоимость организации количественные и качественные характеристики объектов, входящих в капитал организации в качестве материальных и нематериальных активов в виде движимого и недвижимого имущества. Соответственно изменение их параметров таким же образом отражается на величине рыночной стоимости.

ОБ АВТОРЕ



УГАРИНА
Татьяна Александровна
(t.a.ugarina@list.ru),
кандидат экономических наук, доцент
(г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов:
трансформация экономических систем;
реструктуризация отношений собственности;
институциональная экономика.

Изменение структуры отношений собственности посредством отчуждения (присвоения) тех или иных активов организации, а также способов доверительного управления имуществом (ценными бумагами) также оказывает влияние на рыночную стоимость организации (бизнеса).

Практика показывает, что применение различных видов и способов реструктуризации отношений собственности делает возможным решение различных вопросов, возникающих в хозяйственной деятельности на разных этапах жизненного цикла организации. Среди них, например, привлечение инвестиционных ресурсов для конкретных проектов модернизации и пере-профилирования производств; расширения производственных мощностей и рынков сбыта; восстановления платежеспособности в рамках досудебных мероприятий и процедур банкротства.

Кроме того, изменение конъюнктуры рынка, которая относится к множественным факторам внешнего порядка, как правило, стимулирует руководство к принятию превентивных мер для поддержания своей конкурентоспособности³. Особен-

³ В связи с этим ряд экономистов склонен рассматривать реструктуризационные мероприятия как адаптационные, особенно в условиях глобальной неопределенности. Другие же считают их вынужденной мерой, позволяющей решать уже возникшие финансовые проблемы, когда исчерпаны и не дали необходимых результатов иные, менее радикальные способы. Учитывая, что процесс изменения принадлежности материальных благ в социуме носит перманентный характер, полагаем данные мнения гармонично взаимодополняемыми. Отечественная и зарубежная практика хозяйствования это во многом подтверждает (Угарина, 2021).

но это касается тех организаций, размеры которых не позволяют влиять на динамику формирования рыночного спроса ввиду незначительной доли занимаемого рынка товара (услуг).

Оптимальный выбор способа реструктуризации отношений собственности требует учитывать множество факторов и условий $\{M_j\}$ внешнего и внутреннего порядка (см. рисунок).

Количественная оценка трансформационных эффектов от реализации того или иного варианта при определении оптимального способа реструктуризации отношений собственности для конкретной организации возможна с помощью функции Харрингтона⁴ (Harrington, 1965).

Зачастую целевой ориентир процесса реструктуризации отношений собственности одновременно предполагает необходимость решения ряда задач инвестиционного и модернизационного характера для субъекта. В свою очередь это требует оценки различных факторов на основе объективной, полной, достоверной и актуальной информации о хозяйственной деятельности субъекта.

Учет влияния каждого фактора представлен в виде набора индикаторов (показателей) для решения многокритериальной задачи выбора на основе формулы (1):

⁴ Основой построения и приоритетной возможностью этой функции является преобразование натуральных значений различных частных параметров в единую шкалу предпочтительности с учетом связей между факторами. Наличие заданных целевых установок позволяет оценить выбор из совокупности возможных альтернатив.



Рис. Общий концепт многообразия факторов, предопределяющих выбор способа реструктуризации отношений собственности

Источник: авторская разработка.

$$M_n = \frac{i_{\text{факт.}}}{i_{\text{цел.}}}, \quad (1)$$

где M_n – относительное значение сводного индикатора (показателя), характеризующего определенный фактор;

n – количество выбранных индикаторов (показателей);

$i_{\text{факт.}}$ – фактическое значение индикатора (показателя);

$i_{\text{цел.}}$ – целевое значение индикатора (показателя), выбранное на основе экспертных оценок и/или критериальных значений нормативного характера. Необходимо задать оптимальные значения принятых к анализу показателей (количественных, качественных и пр.) в соответствии со стандартами или экспертными оценками, установив границы допустимых значений.

Далее рассчитывается многомерная средняя индикаторов:

$$I = \sqrt[n]{M_1 \cdot M_2 \cdot \dots \cdot M_n}, \quad (2)$$

где I – интегральный показатель эффекта достижения целевых установок от выбранного механизма реструктуризации отношений собственности в рамках определенной стратегии.

Полученное значение варьируется в диапазоне от 0 до 1. В соответствии со шкалой Харрингтона, значение 0,37 соответствует минимальной границе допустимых значений, характеризующихся как положительный результат. Из имеющихся вариантов следует выбирать тот, который имеет большее значение, т.е. в большей мере отвечает заданным целям.

При этом важно учитывать, что финансовое состояние, безусловно, важнейший фактор при определении способа реструктуризации, нацеленного на решение стратегических задач развития организации. Связано это с тем, что для платежеспособных, неплатежеспособных и потенциальных банкротов применяются различные способы реструктуризации отношений собственности с целью восстановления, сохранения или увеличения рыночной стоимости организации (бизнеса). Их можно сгруппировать по основным стратегическим направлениям, которые включают различные варианты отчуждения и доверительного управления

имуществом (ценными бумагами) организации для достижения конкретных целевых установок.

Стратегия 1. Актуальна в условиях необходимости восстановления платежеспособности организации посредством оптимизации структуры капитала. Используемые в рамках этой стратегии методы сопряжены с достижением приемлемого соотношения между величиной стоимости чистых активов и долговыми обязательствами субъекта за счет:

минимизации издержек на привлечение капитала. Привлечение капитала связано с некоторыми финансовыми издержками, определяющими цену привлеченного капитала (затраты на капитал) как отношение расходов по привлечению капитала (финансовые издержки) к сумме привлекаемых ресурсов⁵;

снижения объема долговых обязательств – а) посредством размещения собственных оборотных средств на расчетных счетах организации (текущем, валютном);

б) погашение задолженности путем:

- передачи кредитору части имущества должника на основании письменных заявлений сторон – она возможна по стоимости, определенной экспертом по результатам оценки (согласно части 6 статьи 383 Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь);

- обмена требований кредиторов на акции и доли участия. В этом случае кредиторская задолженность из краткосрочной переходит в долгосрочную, а денежная выручка на платежи по прежней кредиторской задолженности не расходуется – в этом случае ею можно маневрировать в интересах хозяйствующего субъекта. С другой стороны, такой подход позволит при обмене погасить кредиторскую задолженность в обмен на участие в капитале организации. Данный способ неприемлем лишь для унитарного предприятия, капитал которого неделим, а собственником является государство в лице уполномоченной ветви власти.

⁵ Данное направление непосредственно не содержит реструктуризационных аспектов, но косвенно может их провоцировать. В связи с этим требуется оценка возможности привлечения организацией долгосрочного капитала, которая учитывается как коэффициент покрытия долга денежным потоком: $K_{\text{плд}} = (П + А - Д_v) / (Д + З)$, где $П$ – чистая прибыль за год; $А$ – амортизационные отчисления за год; $Д$ – банковский кредит; $Д_v$ – начисленные дивиденды; $З$ – сумма долгосрочных и краткосрочных займов у небанковских предприятий.

Существует также мнение, что «...оплата акций может быть проведена облигациями кредитора-приобретателя, а затем дебитор полученными облигациями сможет погасить свою задолженность кредитор» (Руднева, 2010. С. 108). Вместе с тем через акции кредиторы допускаются к управлению, которое может уйти из-под влияния собственников. Все зависит от величины пакета акций⁶. Но, как показывает зарубежный опыт, передача кредиторам акций требует единогласного одобрения акционерами, что в реальности осуществить проблематично (Калнан, 2001. С. 130);

в) посредством отчуждения имущества должника, включая непрофильные активы организации, неиспользуемое или неэффективно используемое ликвидное оборудование, материалы с последующим возмещением долга. Практика крупных организаций, имеющих на балансе непрофильные активы, свидетельствует, что решение о выделении их в самостоятельные организации, имеющие статус дочерних, в дальнейшем позволяет продавать их акции либо сохранять как дочерние компании или аффилированные лица. Для таких непрофильных активов производственного назначения, как, например, конструкторские бюро, лаборатории и проч., имеющие статус дочерних, эффективным управленческим решением может быть сдача в аренду (без последующего выкупа); передача в аутсорсинг; передача в доверительное управление на согласованных условиях;

г) сокращения дебиторской задолженности⁷. В этом случае возможны различные варианты решения данного вопроса: посредством

отдельной процедуры или ряда способов с привлечением финансовых ресурсов, различающихся по источникам возникновения, в том числе:

- вариант реструктуризации долгов без включения внеоборотных активов в процесс снижения долговой нагрузки на организацию посредством: 1) взаимозачетов между контрагентами (служит основанием для прекращения обязательства между ними и содействует улучшению финансового состояния); 2) перевода краткосрочных обязательств в долгосрочные; 3) перевода долга по уплате обязательств на третьи лица (при обязательном согласии кредитора и соблюдении специальных условий⁸); 4) реоформления задолженности в качестве займа (обычно с начислением процентов)⁹;

- форфейтинг – рефинансирование дебиторской задолженности организации-экспортера посредством выкупа векселей и других долговых требований банком, акцептованных импортером его продукции (услуг). В Беларуси использование векселей во внешнеэкономических операциях стало актуально в связи с принятием Указа Президента Республики Беларусь от 17 февраля 2015 г. № 69 «Об использовании векселей» (в ред. от 31 июля 2018 г. № 310);

- факторинг (продажа дебиторской задолженности в интересах факторинговой компании или банка). На основании договора о проведении расчетных операций через факторинг банк, например, может приобрести у предприятия-продавца право требования за поставленные уже товары и услуги с просроченной дебиторской

⁶ Разное количество акций компании определяет разные степени влияния на процесс принятия управленческих решений: 10% – пакет негативного влияния; 20% – пакет позитивного влияния; 25% – блокирующий пакет акций (дает возможность заблокировать принятие любого решения); 37% – абсолютный пакет неустойчивого влияния. Если 50% акций распределены между мажоритарными акционерами, возможно принятие абсолютно любого решения по управлению.

⁷ Эти способы действительно с позиции восстановления платежеспособности субъекта, однако изменения принадлежности функций владения или распоряжения имущественным комплексом они не содержат, а нацелены на поддержание уже сложившейся системы присвоения материальных благ. И в этом смысле они важны для тех организаций, для которых нецелесообразно в данный момент изменение структуры отношений собственности или – наоборот, требуется повысить инвестиционную привлекательность объекта отчуждения.

⁸ В качестве особенного условия выступает ограничение на перемену лиц в обязательствах организаций при обороте табачных изделий и спиртосодержащей продукции (Положение о государственном регулировании производства, оборота и потребления табачного сырья и табачных изделий, утвержденное Декретом Президента Республики Беларусь от 17 декабря 2022 г. №28). В отношении вышеуказанной продукции запрещаются сделки, предусматривающие: уступку требования; перевод долга; мену; оплату посредством выдачи или передачи ценной бумаги; отступного; прекращения обязательств зачетом и новацией. Аналогичные ограничения на перемену лиц в обязательстве при обороте топлива закрепляет Декрет Президента Республики Беларусь от 12 июля 2005 г. №9 «О дополнительных мерах по борьбе с незаконным обращением нефтяного жидкого топлива в Республике Беларусь».

⁹ Учитывая, что проценты по займам идут на себестоимость продукции и услуг организаций, а проценты по задолженностям оплачиваются из прибыли, то в зависимости от конкретной ситуации производителя этот факт может иметь решающее значение.

задолженностью, а предприятие-поставщик за возможность немедленного получения основной суммы дебиторской задолженности уступает право получения денег согласно имеющимся платежным документам (за вычетом комиссионного вознаграждения факторинговой фирме, размер которой зависит от ставки рефинансирования, сроков платежа и финансового риска);

- списание дебиторской задолженности с истекшим сроком исковой давности в случае отсутствия резерва по сомнительным долгам на основании приказа руководителя¹⁰.

Добиваясь стабильного финансового состояния, организации, как правило, стремятся к формированию условий для открытия инвестиционных потоков, направленных на привлечение в первую очередь финансовых ресурсов для реализации различных бизнес-проектов, включая модернизацию действующих производств, расширение, перепрофилирование и пр. В связи с этим наиболее актуальны способы реструктуризации отношений собственности, представленные в следующей стратегии.

Стратегия 2. Данная стратегия ориентирована на привлечение инвестиций, способных создать мощный импульс для финансово-хозяйственной деятельности организации. Ее реализация сопряжена с возможностью привлечения дополнительных финансовых ресурсов в хозяйственный оборот организации для обновления основных средств посредством изменения структуры отношений собственности. Среди них:

а) эмиссия акций (включая дополнительную эмиссию). Особенно важна, когда компания (акционерное общество) находится в активной стадии обновления производственно-технологического процесса и испытывает острую необходимость в дополнительном финансировании¹¹. Решение об увеличении уставного капитала путем размещения дополнительных акций принимается общим собра-

¹⁰ Исковой давностью признается срок для защиты права по иску лица, право которого нарушено. При этом общий срок исковой давности составляет 3 года, но для отдельных видов требований Гражданский кодекс Республики Беларусь и иные законодательные акты устанавливают специальные сроки исковой давности.

¹¹ Обратной стороной является то, что увеличение общего числа акций уменьшает прибыль на акцию (и дивиденды по ним), что делает организацию менее привлекательной в дальнейшем для инвесторов.

нием акционеров или советом директоров (наблюдательным советом) акционерного общества. В этом случае мажоритарии фактически соглашаются со снижением своих долей в бизнесе и уменьшением дивидендов на акцию. Вместе с тем они имеют преимущественное право приобретения размещаемых посредством открытой подписки дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этого общества;

б) выдача векселей для погашения кредиторской задолженности с определенным сроком погашения и процентом. Вексель как ценная бумага удостоверяет обязательство векселедателя (организации, предприятия, фирмы) выплатить при наступлении срока денежную сумму с учетом процента, оплатив, таким образом, кредитором отсрочку по взятому обязательству;

в) выпуск облигаций, позволяющий привлечь оборотные средства для поддержки и развития бизнес-проектов (для модернизации производства, расширения сбытовой сети, выхода на новые рынки и пр.) на максимально выгодных для организации условиях без потери инвестиционной привлекательности или расширения числа собственников, при этом доход от них не облагается налогом¹². Облигация – обязательная долговая бумага с фиксированным сроком погашения и процентом, под который берется сумма в долг у вкладчиков – выгодный инструмент инвестирования не только для эмитента облигаций, но и для инвесторов (держателей этих ценных бумаг), поскольку известен срок возврата денег инвесторам, процент, и информация об этом носит публичный характер¹³.

¹² Облигация фиксирует отношения займа между ее владельцем (кредитором) и эмитентом (дебитором). Корпоративные облигации как финансовый инструмент обладают преимуществами перед кредитом и векселями, поскольку эмиссии облигаций организация может снизить процент на суммы заимствований за счет обращения к обширному кругу кредиторов, что невозможно при получении кредита или выдаче векселя. При этом менеджмент организации свободен от рисков нарушения прав акционеров.

¹³ Процедура эмиссии облигаций требует определить с их видом и типом: закрытое (открытое размещение), биржевые (внебиржевые) облигации, вид обеспечения, процент и срок погашения. Государственная регистрация выпуска облигаций в Министерстве финансов Республики Беларусь является основанием для допуска к обращению в ОАО «Белорусская валютно-фондовая биржа».

Следует отметить, что в 2019 г. в Республике Беларусь впервые была запущена инвестиционная платформа по размещению токенизированных (цифровых) облигаций ОАО «Белвнешэкономбанк». Первыми компаниями, которые воспользовались инвестиционным предложением, стали: СООО «Белвест» (в результате размещения токенизированных облигаций предприятие рассчитывало привлечь 5 млн евро по ставке 5,15% годовых и 65 млн бел. руб. по ставке 9% годовых, которые предполагалось направить на модернизацию производства); ОАО «МАЗ» (заявленная сумма эмиссии – 3 млн долл. США, доходность – 5,5% годовых. Цель привлечения инвестиций – модернизация предприятия в 2020–2022 гг. с совокупным объемом инвестиций 11 млн долл. США); поставщик трубопроводной и сантехнической продукции ЗАО «Чистый берег» (планировалось привлечь 5 млн долл. США); ставка дохода, предлагаемая инвесторам, – 6% годовых)¹⁴.

Стратегия 3. Охватывает методы и способы, основанные на принципах смены принадлежности функции распоряжения имуществом (акциями) между социально различными субъектами, что приводит к изменению структуры отношений собственности по направлениям:

а) диверсификация структуры капитала организации (бизнеса). Достижение выгод от диверсификации, как правило, рассматривается в ракурсе роста стоимости капитала. В его основе – достижение эффекта операционной или финансовой синергии как при горизонтальной, так и вертикальной интеграции. Возможны следующие ее виды:

- объединение в рамках предприятия технологически разнородных производств посредством: скупки акций на вторичном рынке; реорганизационных процедур; создания новых видов деятельности в рамках организации, не связанных с основным производством. При этом непрофильные активы часто могут становиться обременительными для компаний и снижать их инвестиционную привлекательность, поскольку наличие этих активов уменьшает про-

зрачность хозяйственной деятельности¹⁵. Имеется также риск отвлечения финансовых ресурсов от основной деятельности. Это возможно при сосредоточении ресурсов на решении социальных вопросов, в частности, приобретении объектов жилищно-коммунального хозяйства, бытового обслуживания, питания, здравоохранения, учреждений оздоровительного и культурно-просветительного характера, подсобных хозяйств. В этом случае эффективность диверсифицированной компании бывает ниже, чем у специализирующихся на определенном виде деятельности¹⁶. Однако есть и существенное преимущество, а именно: минимизация рисков организации за счет выпуска разнообразной продукции, возможность использования дополнительных ресурсов для производства новой продукции;

- объединение различных производств на основе функционально-производственной связи (общности технологии и универсального характера промышленного оборудования посредством скупки акций; обмена акциями между организациями, которые эмитированы для этого; путем передачи ключевых для данного бизнеса патентов, авторских прав, ноу-хау). Важно при этом отметить, что основным принципом диверсификации ведущих западных компаний в настоящее время вместо «совокупности видов бизнеса» стал «набор сфер основных компетенций»¹⁷, что позволяет не только

¹⁵ Отказ от диверсифицированных гигантов, которые производят все, начиная с микрочипов и батареек и заканчивая электростанциями и автоматизированными сборочными заводами в Японии, связан со снижением прибыльности. Поэтому отказ от диверсификации, не связанной с основным бизнесом, является сегодня устойчивым трендом несмотря на то, что японские компании имеют богатую историю положительных примеров проведения диверсификации. Так, фирма Canon после тридцати лет производства фотоаппаратов начала в 1962 г., используя свой опыт в оптике, выпускать копировальную технику. В 1977 г., вооружившись опытом в производстве офисного оборудования, первой стала производить струйные принтеры, затем занялась обработкой цифровых изображений, созданием точных инструментов и других приложений для печати. Фирма Olimpus начинала в 1920-е годы как производитель микроскопов. В 1936 г. занялась фототехникой, в 1950 г. – гастроэндоскопами, в 1963 г. – световолоконными эндоскопами, а в 1983 г. – диагностическим оборудованием.

¹⁶ Стратегия диверсификации играет определенную позитивную роль в развивающихся странах, для которых характерна нехватка капитала и менеджеров, но для развитой экономики она считается устаревшей.

¹⁴ Новые эмитенты цифровых облигаций. URL: <https://neg.by/novosti/otkrytj/novyje-emitenty-cifrovyh-obligacij>.

объединить финансовые потоки прежних компаний в один более мощный финансовый поток, а получить большой синергетический эффект, хотя в некоторых случаях простая диверсификация денежных потоков может обеспечить благоприятный эффект: если движение финансовых ресурсов в двух компаниях не слишком тесно коррелировано между ними, слияние при прочих равных условиях может содействовать стабилизации финансового положения объединения. Это также существенно расширяет возможности для заемных операций укрупненного субъекта, т. е. упрочение базы финансовых операций повышает кредитоспособность компании и ее рыночную стоимость;

б) формирование корпоративных структур в процессе интегрирования организаций в единую структуру по следующим направлениям:

- преобразование государственных предприятий и организаций в открытые акционерные общества с выделением в самостоятельные организации структурных подразделений с последующим (или одновременным) привлечением стратегических инвесторов для участия в капитале организации (корпорации);
- формирование госкорпораций посредством объединения капиталов организаций, принадлежащих государству как субъекту экономических отношений;
- формирование корпоративных структур путем: объединения организаций, фирм, предприятий негосударственного, частного сектора экономики в результате добровольного объеди-

нения организаций в единую технологическую (или сбытовую) цепочку посредством скупки акций на вторичном рынке; скупки и/или обмена акциями; приобретения непрофильных (или профильных) активов организаций; создания специальной управляющей компании, которой передаются пакеты акций организаций, входящих в корпорацию (холдинг, ФПГ).

В заключение следует отметить, что в условиях глобального кризиса весьма актуальной представляется синхронизация позиций стран ЕАЭС в вопросе углубления интеграционных процессов посредством объединения капиталов организаций на региональном уровне с целью обеспечения устойчивого развития национальных экономик в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

Калнан Р. 2001. *Мировое соглашение*. Российско-Британский семинар судей по вопросам банкротства. Москва: ЮРИТ – Вестник.

Руднева Е.В. 2001. *Эмиссия корпоративных ценных бумаг: теория и практика*. Москва: Экзамен.

Угарина Т.А. 2021. *Реструктуризация отношений собственности: теория и практика*. Минск: ИВЦ Минфина.

Harrington E.C. 1965. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. Vol. 21. No. 10. Pp. 494–498.

Porter M. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*. No 6. P. 68.

Статья поступила 10. 05. 2023 г.



¹⁷ Ведущий американский теоретик стратегического управления М. Портер, задаваясь вопросом, почему многим фирмам не удается выработать или осуществить подобную стратегию, подчеркивает, что основная угроза зачастую исходит не извне, в виде технологических изменений или действий конкурентов, а изнутри. Ее подрывают неправильные представления о конкуренции, организационные недостатки и стремление к диверсифицированному росту, неоправданное расширение масштабов, отказ от альтернатив, сдерживающих рост. Новая стратегия должна определяться как «...создание уникальной позиции, вытекающей из специфического набора операций. Сущность стратегического позиционирования состоит в выборе операций, отличных от конкурентов» (Porter, 1996).

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В СВОБОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОНАХ

Дорожко С.В., Шушкевич А.М.

В экономике многих стран свободные экономические зоны (СЭЗ) зарекомендовали себя как эффективный механизм привлечения иностранных инвестиций, создания высокотехнологичных производств и ускоренного социально-экономического развития территорий. В последние годы в СЭЗ наметилась тенденция снижения доли иностранных инвестиций в структуре источников инвестиций в основной капитал – до 15–17% в 2020–2022 г. в сравнении с 27–36% в 2016–2019 гг., что свидетельствует о повышении значимости собственных средств организаций в качестве источников финансирования.

В то же время для белорусских СЭЗ характерны высокая доля убыточных и низкорентабельных организаций, а также весьма ограниченные в условиях санкционного давления ЕС и США возможности использования собственных средств и привлечения заемного капитала как альтернативного источника инвестиций. Так, по результатам 2022 г. каждый пятый резидент СЭЗ Беларуси имел отрицательные финансовые результаты работы. В период резкого роста цен на сырьевые и энергетические ресурсы (I квартал 2022 г.) доля убыточных организаций в СЭЗ возросла до 34,4% от общего количества действующих резидентов.

В среднесрочной перспективе указанные факторы могут привести к снижению объема инвестиций в основной капитал (в 2022 г. он уже снизился на 34%), сокращению количества занятых, замедлению темпов экономического развития СЭЗ и регионов Беларуси в целом¹.

При этом в управлении СЭЗ акцент по-прежнему делается на привлечение иностранных

инвестиций, создание новых высокотехнологичных производств. На наш взгляд, в условиях геополитической турбулентности и высокой финансово-экономической неопределенности следует уделить больше внимания действующим производствам. В условиях ограниченных возможностей для привлечения внешнего финансирования источником роста экономики СЭЗ могут стать внутренние резервы, заключенные в повышении эффективности использования ресурсов, в первую очередь материальных, доля которых в структуре затрат на производство продукции резидентами СЭЗ достигает 67%. Снижение резидентами СЭЗ материалоемкости производства товаров (работ,

ОБ АВТОРАХ



ДОРОЖКО
Сергей Владимирович
(sdarozhka@tut.by), кандидат технических наук, профессор кафедры инновационного управления Института бизнеса БГУ (г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов: ресурсоэффективное производство, управление производственно-экологической деятельностью.



ШУШКЕВИЧ
Александр Михайлович
(alx_shushkevich@tut.by), кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь (г. Минск, Беларусь).

Сфера научных интересов: экономика замкнутого цикла, ресурсосбережение, обращение с отходами.

услуг) на 1% позволит увеличить их валовую добавленную стоимость на 2%, высвободить свыше 200 млн руб. для инвестирования в основную капитал и компенсации выпадающих иностранных инвестиций.

Помимо этого, активизация деятельности по энерго- и ресурсосбережению в СЭЗ будет способствовать снижению негативного воздействия на окружающую среду, улучшению деловой репутации СЭЗ и их резидентов, расширению возможностей для привлечения ответственных и «зеленых» инвестиций, которые набирают все большие масштабы в мире и регионе ЕАЭС. Об этом свидетельствуют введение в конце 2022 г. таксономии «зеленых» проектов государств-членов ЕАЭС, выбор Евразийским банком развития «зеленого» финансирования в качестве одного из приоритетных направлений своей деятельности, выпуск Министерством финансов Республики Беларусь «зеленых» государственных облигаций и осуществление других проектов.

Отдельные аспекты проблемы ресурсоэффективности производства в СЭЗ затрагиваются в трудах отечественных исследователей – Муратовой Я. (2011), Граник И. (2016), Точицкой И. (2016), Шулейко Д. (2020; 2022), которые главное внимание в своих работах уделяют кластерной ориентации СЭЗ, позволяющей повысить эффективность деятельности резидентов посредством усиления их инновационной активности и увеличения технологической сопряженности производств; в научных работах Климука В. (2016), Яшевой Г. (2016), Геврасёвой А. (2022), посвященных проблемам повышения региональной и промышленной ресурсоэффективности производства в целом.

Однако в этих исследованиях малоизученным является вопрос применения иных форм кооперации предприятий в СЭЗ (помимо продуктово-технологической) в целях повышения эффективности управления использованием ресурсов, например, централизации видов деятельности и ресурсов, обмена отходами и побочными продуктами производства.

Цель настоящей работы – обоснование предложений по совершенствованию системы управления ресурсами в СЭЗ путем интегра-

ции в нее элементов, необходимых для более эффективного управления всеми ее аспектами. Научная новизна исследования состоит в использовании для достижения цели методологии экопромышленных парков, одно из ключевых мест в которой занимают вопросы ресурсоэффективности (World Bank Group, 2021). Такой подход представляется обоснованным в связи с тем, что трансформация промышленных парков Китая в экопарки позволила снизить на треть удельные показатели энерго- и водопотребления (World Bank Group, 2019).

Создание экопромышленного парка в зоне Улсан Миро-Онсан в Республике Корея позволило предприятиям-резидентам снизить ресурсо- и энергопотребление почти на 80 млн долл. США в год, а также получить дополнительный доход от реализации побочных продуктов производства и неиспользуемых вторичных ресурсов в объеме 65 млн долл. США. Общий объем инвестиционных вложений при этом составил около 250 млн долл. США (UNIDO, World Bank Group, GIZ, 2021).

Представляется правомерным сопоставление СЭЗ с экопромышленными парками в связи с тем, что обособленные участки СЭЗ обладают базовыми атрибутами промышленных парков (UNIDO, 2019b, С. 28), представляя собой территориально ограниченную площадку, обеспеченную необходимой инфраструктурой, на которой сконцентрированы промышленные производства; осуществляется детальное планирование и развитие территории; имеется единый орган управления (администрация СЭЗ).

Для достижения поставленной цели в статье последовательно решаются следующие задачи:

- изучить методологию экопромышленных парков в части критериев ресурсоэффективности, механизмов ее повышения, применяемого управленческого инструментария;
- дать сравнительную оценку уровня ресурсоэффективности СЭЗ Беларуси, выявить имеющиеся у них элементы экопромышленных парков, провести анализ действующей системы управления ресурсными и экологическими аспектами;
- представить результаты практической апробации методологии экоиндустриальных парков

в СЭЗ Беларуси², выработать на их основе рекомендации по совершенствованию системы управления ресурсной эффективностью в СЭЗ.

Основные результаты исследования могут представлять интерес для органов государственного и регионального управления, администраций СЭЗ с позиций совершенствования политики развития СЭЗ в Беларуси, расширения спектра управленческого инструментария, направленного на повышение ресурсоэффективности деятельности резидентов. В конечном счете реализация предложенных мер будет способствовать интенсификации экономического роста СЭЗ, улучшению экологической ситуации и устойчивому развитию территорий в целом.

Ресурсоэффективность как важнейший критерий экопромышленных парков

Согласно общепринятому определению, экопромышленный парк – это совокупность предприятий сферы производства и услуг, расположенных и совместно использующих общую инфраструктуру, стремящихся к улучшению экологических, экономических и социальных показателей путем сотрудничества в решении экологических и ресурсных вопросов (UNIDO, World Bank Group, GIZ, 2021). Одной из ключевых характеристик экопарков, согласно принятым в мире³ и зарубежных странах стандартам, является эффективность использования в нем производственных ресурсов, что предполагает достижение лучшего результата на единицу используемых ресурсов в сравнении с «обычными» индустриальными парками⁴. При этом следует упомянуть о китайском опыте: показатели ресурсоэффективности в стране формируют ядро стандартов по экопромышленным пар-

кам⁵ (табл. 1). В качестве меры достигнутого результата (эффекта) в них используется объем промышленного производства либо его валовая добавленная стоимость (ВДС)⁶.

В качестве характеристик ресурсоэффективности в табл. 1 также представлены параметры экологической эффективности. Взаимообусловленность и взаимозависимость показателей ресурсной и экологической эффективности признается многими учеными – Портером М. (1995), Дульзоном А. (2012), Скобелевым Д. (2022) и др. В качестве ключевых экологических показателей чаще всего используются объемы выбросов парниковых газов и загрязняющих атмосферный воздух веществ, объемы образования отходов производства, сброса сточных вод.

Отдельного внимания заслуживают показатели цикличного использования материалов, поскольку вовлечение вторичных ресурсов в хозяйственный оборот является общепризнанным направлением рационального и эффективного использования ресурсов. Предъявляемые к экопромышленным паркам требования касаются повторного использования тепла отходящих газов, промышленных сточных вод и образующихся отходов производства. В данную группу мы также включили показатели использования возобновляемых природных ресурсов и экосистемных услуг, например, энергии солнца и ветра, объектов растительности и др. Представляется, что в данной области содержится значительный потенциал для экономии ограниченных материальных ресурсов.

Согласно методологии ЮНИДО, повышение ресурсоэффективности в экопромышленном парке достигается за счет двух ключевых механизмов, реализуемых на различных уровнях, – отдельного предприятия и промзоны в целом (UNIDO, 2019a):

- *ресурсоэффективного и более чистого производства (РЭ/БЧП), представляющего собой стратегию по всемерной экономии ресур-*

² Апробация проводилась Институтом бизнеса БГУ в рамках проекта «Европейский союз для окружающей среды» (EU4Environment) в 2020–2021 гг.

³ Имеются в виду Международные рамочные условия для экопромышленных парков (англ. – «An International Framework for Eco-Industrial Parks»), совместно подготовленные ЮНИДО, Группой Всемирного банка и Немецким обществом международного сотрудничества (GIZ).

⁴ В настоящем исследовании ресурсоэффективностью считается эффективность использования материальных ресурсов – главным образом топливно-энергетических и сырьевых; в отдельную категорию выделены водные ресурсы.

⁵ В Китае действуют 3 стандарта по экопромышленным паркам, разработанные различными ведомствами – Министерством экологии и окружающей среды, Министерством промышленности и информационных технологий, Национальной комиссией по развитию и реформам.

⁶ Акцент на промышленное производство сделан потому, что, во-первых, такие производства преобладают в экопромышленных парках; во-вторых, они потребляют основную часть материальных ресурсов.

Показатели ресурсной эффективности, используемые в качестве критериев для экпромышленных парков в Китае

Вид ресурсов	Показатели ресурсной эффективности	Показатели экологической эффективности	Показатели использования вторичных и возобновляемых ресурсов
Топливо-энергетические ресурсы (ТЭР)	Отношение объема промышленного производства к потреблению ТЭР, RMB* /т у т	Отношение выбросов CO ₂ к объему промышленного производства, т/RMB	Доля возобновляемых источников энергии в общем объеме энергопотребления, %
	Отношение ВДС промышленности к потреблению ТЭР, RMB /т у т	Снижение удельных выбросов CO ₂ в расчете на ВДС промышленности, %	Уровень повторного использования остаточного тепла, % от объема образования
	Отношение потребления ТЭР к объему производства ключевой продукции, т у т /т	Отношение прироста выбросов основных загрязняющих веществ к приросту ВДС промышленности, %	
Сырьевые ресурсы	Отношение объема промышленного производства к потреблению сырья и материалов, RMB/т	Отношение образования твердых отходов производства к ВДС промышленности, т/RMB	Уровень рециклинга образующихся отходов производства, %
Водные ресурсы	Отношение объема промышленного производства к потреблению водных ресурсов, RMB/м ³	Отношение сброса загрязняющих веществ в составе сточных вод к ВДС промышленности, т/RMB	Уровень повторного использования промышленных сточных вод, % от объема образования
	Отношение ВДС промышленности к потреблению водных ресурсов, RMB/м ³		Уровень повторного использования воды, % от общего объема воды, используемой на промышленные нужды
	Отношение потребления водных ресурсов к объему производства ключевой продукции, м ³ /т		
Земельные ресурсы	Отношение объема промышленного производства к площади используемых земель, RMB/га		Удельный вес территории под зелеными насаждениями, %
	Отношение ВДС промышленности к площади используемых земель, RMB/км ²		Удельный вес парковочной территории, покрытой тенью деревьев, %

*RMB – денежная единица Китая (юань).

Источники: авторская разработка на основе (World Bank Group, 2019).

сов на предприятии при одновременном предотвращении загрязнения окружающей среды⁷;

- *промышленного симбиоза предприятий-резидентов*, расположенных на одной площадке, предполагающего получение положительного синергетического эффекта от различных форм взаимодействия экономических субъектов.

Экспертами ЮНИДО выделяются четыре основные формы взаимодействия предприятий в рамках проектов промышленного симбиоза: обмен произведенными товарами; совместное использование производственной инфраструктуры; совместное

потребление услуг и осуществление вспомогательной деятельности; обмен отходами и побочными продуктами производства (UNIDO, 2019a). Примеры проектов промышленного симбиоза, реализованные в зарубежной практике, приведены в табл. 2.

Важное значение в методологии ЮНИДО придается реализации проектов промышленного симбиоза не только в рамках одной промышленной площадки (парка), но и в более широком контексте – в масштабах административно-территориальной единицы в целом. Промышленно-городской симбиоз рассматривается как более совершенная форма сотрудничества субъектов хозяйствования. Очевидно, что такой подход создает более широкие возможности для кооперации и повышения ресурсоэффективности.

⁷ С более подробной информацией о практике реализации стратегии РЭ/БЧП можно ознакомиться в руководстве, подготовленном Центром ресурсоэффективного и более чистого производства (2017), функционирующим на базе Института бизнеса БГУ.

Таблица 2

Примеры проектов промышленного симбиоза предприятий-резидентов

Форма взаимодействия	Пример проекта	Место реализации
Обмен произведенными товарами	Строительство предприятия по производству строительных материалов вблизи цементного завода	Промзона «Квинана», Австралия
	Строительство бумажной фабрики вблизи целлюлозного завода	Промзона Гэтанг Групп, Китай
Совместное использование инфраструктуры	Строительство централизованных очистных сооружений	Промышленный парк Кнепсэк, Германия
	Строительство совместных когенерационных установок	Промзона «Квинана», Австралия
	Создание совместного предприятия по водоподготовке (водовосстановлению)	Промзона «Квинана», Австралия
Совместное потребление услуг и осуществление вспомогательной деятельности	Создание совместной системы мониторинга качества воздуха и воды	Промзона «Квинана», Австралия
	Создание отраслевых инновационных центров	Промзона Из Нё-Зюд, Австрия
	Создание образовательного центра по цифровым технологиям	Порт Роттердама, Нидерланды
Обмен побочными продуктами и отходами производства	Использование серы, образующейся на НПЗ, для получения жидких удобрений	Промзона «Квинана», Австралия
	Передача теплой воды из контура охлаждения АЭС рыболовному хозяйству и терминалу СПГ для подогрева газа	Промзона Дюнкерк, Франция
	Использование CO ₂ и пара металлургического предприятия на бумажной фабрике	Промзона Онсан, Республика Корея

Источники: авторская разработка на основе информационных материалов ЮНИДО.

Стандарты по экопромышленным паркам представляют также интерес с позиции управленческого инструментария, применяемого в целях повышения ресурсоэффективности производства в экопарках. С этой точки зрения Международные рамочные условия для экопромышленных парков обладают несомненным преимуществом. В отличие от китайских стандартов, сформированных на основе показателей ресурс-

ной и экологической эффективности, они устанавливают по большей части требования к системе управления и представляют собой «дорожную карту» для индустриальных парков и фирм-резидентов по экологической трансформации (World Bank Group, 2019).

Основные элементы системы управления ресурсоэффективностью в экопромышленном парке приведены в табл. 3. Стимулирование дея-

Таблица 3

Элементы системы управления ресурсоэффективностью в экопромышленных парках

Цель управления	Инструмент управления
Ресурсоэффективность в целом	Учет ресурсопотребления и воздействия на окружающую среду на уровне парка
	Структурное подразделение в органе управления парком по вопросам «зеленого» развития
РЭ/БЧП	Система экологического и энергетического менеджмента на уровне парка и отдельных фирм-резидентов
	Аудит ресурсоэффективности крупнейших предприятий
	Сеть (клуб) энергоэффективности*
	Устав парка, требующий от резидентов соблюдения принципов циркулярной экономики
Промышленный симбиоз	Учет образования и использования вторичных ресурсов
	Стратегия рекуперации промышленного тепла
	План по увеличению повторного использования воды
	План развития кластеров (в рамках генплана)

* Объединение предприятий, созданное в целях обмена опытом и успешными решениями в области энергосбережения.

Источники: авторская разработка на основе публикаций ЮНИДО, Всемирного банка и GIZ.

тельности по ресурсосбережению на уровне предприятий (РЭ/БЧП) со стороны органа по управлению парком осуществляется посредством установления обязательных требований, а также мер информационно-консультационной и организационной поддержки резидентов по данным вопросам. Для поддержки промышленного симбиоза администрация парка осуществляет учет образующихся отходов и неиспользуемых ресурсов, изучает возможности их вовлечения в хозяйственный оборот на территории парка, организует обсуждение с заинтересованными сторонами.

СЭЗ в Беларуси и их ресурсоэффективность

СЭЗ оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие регионов и Республики Беларусь в целом. По состоянию на 01.01.2023 г. резидентами 6 свободных экономических зон являлись 427 компаний с общей численностью занятых около 134 тыс. чел⁸. Доля резидентов СЭЗ в основных макроэкономических показателях в 2022 г. составила: в объеме промышленного производства – 18%, в экспорте товаров – 22,3%, инвестициях в основной капитал – 4,3%.

Действующая система мониторинга деятельности резидентов СЭЗ не охватывает аспекты потребления ими материальных ресурсов и воздействия на окружающую среду, что не позволяет оценить уровень ресурсоэффективности производства СЭЗ в соответствии с методологией экопромышленных парков. В отечественной практике государственного управления в качестве целевого индикатора экономии ресурсов достаточно часто используется показатель «снижение уровня затрат на производство продукции (работ, услуг), в фактических ценах, %», расчет которого в принципе представляется возможным в отношении СЭЗ с учетом доступных статистических данных о выручке резидентов, их прибыли (убытке) и др.

⁸ URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/statistika-malykh-territoriy/cvobodnye-ekonomicheskie-zony/godovye-dannye/>.

Однако предварительный анализ данных показал, что значительное влияние на динамику указанного показателя оказывает ценовой фактор. В связи с этим отчетные показатели экономики ресурсов не обязательно свидетельствуют о положительных результатах в области энерго- и ресурсосбережения, а могут быть обусловлены факторами финансово-экономического характера (например, изменением курса белорусского рубля). Данное обстоятельство требует использования более объективных показателей для мониторинга ресурсоэффективности промышленного производства в СЭЗ (например, таких, которые представлены в табл. 1).

Поскольку одним из основных механизмов повышения ресурсоэффективности предприятий в промышленных зонах (парках) является их кооперация и симбиоз, то в качестве вспомогательного индикатора ресурсоэффективности СЭЗ может быть использован показатель «Удельный вес выручки от реализации продукции, работ и услуг другим резидентам СЭЗ Республики Беларусь в общем объеме выручки от реализации продукции, работ и услуг, %». Несмотря на то, что имеющиеся статистические данные не отражают в полной мере интенсивность внутреннего товарооборота в рамках одной СЭЗ, представляется возможным использование указанного параметра как приблизительной величины.

Анализ статистических данных за 2020–2022 гг. показал, что наиболее тесные кооперационные связи сформировались в СЭЗ «Могилев» и СЭЗ «Гомель-Ратон». Доля выручки от реализации продукции резидентам СЭЗ в 2022 г. в указанных регионах составила 6,7 и 5,6% соответственно. Более объективно, на наш взгляд, использование «приростных» параметров, позволяющих элиминировать влияние сложившейся структуры производства в СЭЗ и регионе, а также более корректно отразить эффективность деятельности администраций СЭЗ, связанной с развитием кластерных структур. В этом аспекте наибольшего углубления кооперационных связей в 2019–2022 гг. удалось достичь в СЭЗ «Могилев», СЭЗ «Гомель-Ратон» и СЭЗ «Брест» (рис. 1).

Обзор хозяйственной и экологической деятельности предприятий-резидентов СЭЗ показал, что механизмы повышения ресурсоэффек-

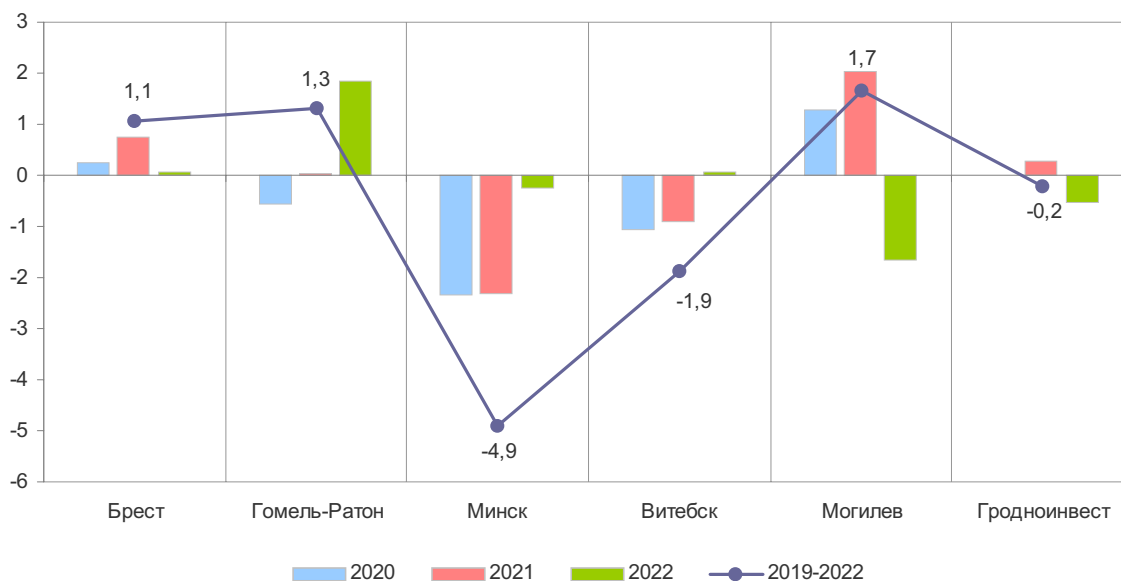


Рис. 1. Прирост удельного веса выручки от реализации продукции, работ и услуг другим резидентам СЭЗ Республики Беларусь в общем объеме выручки от реализации продукции, работ и услуг в 2020–2022 гг., п.п.

Источник: авторская разработка.

тивности, используемые в экопромышленных парках (РЭ/БЧП и промышленный симбиоз), в белорусских зонах уже отчасти внедрены. Вопросы энерго- и ресурсоэффективности производства традиционно находятся в центре внимания каждого промышленного предприятия. Достаточно распространенной практикой управления являются: разработка программ и планов мероприятий по энергосбережению, проведение энергоаудитов, внедрение современных ресурсо- и энергоэффективных технологий и оборудования, пересмотр норм потребления сырья, топлива и энергии и др.

На территории СЭЗ также имеются примеры промышленного симбиоза предприятий. Чаще всего такого рода проекты связаны с вертикальной кооперацией фирм в рамках производственно-сбытовых цепочек, оказанием резидентам услуг общего характера, с переработкой отходов (табл. 4). Другие формы взаимодействия в СЭЗ – совместное строительство и эксплуатация общих объектов инфраструктуры, совместное осуществление вспомогательной деятельности, использование вторичных энергетических и водных ре-

сурсов – являются сегодня малораспространенной практикой.

Повышение ресурсной и экологической эффективности производства в настоящее время не входит в число приоритетных вопросов для органов управления СЭЗ. Главная цель деятельности администраций СЭЗ – привлечение инвестиций в создание и развитие экспортно-ориентированных и импортозамещающих производств, основанных на новых и высоких технологиях⁹. Природоохранные аспекты хозяйственной деятельности на территории СЭЗ рассматриваются чаще всего опосредованно, лишь в соответствии с требованиями национального законодательства (например, в области оценки воздействия на окружающую среду и государственной экологической экспертизы).

Следует отметить усилия отдельных администраций СЭЗ (например, СЭЗ «Могилев», СЭЗ «Гродноинвест» и др.) по развитию промышленной кооперации, включающие сбор и размещение на официальном сайте сведений о потреб-

⁹ Закон Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. №213-З «О свободных экономических зонах».

Примеры проектов промышленного симбиоза (кооперации) в СЭЗ Беларуси

Тип симбиоза	Пример проекта (идеи)	Место реализации
Обмен произведенными товарами	Строительство ООО «Кронохем» – завода по выпуску смол и компонентов, необходимых для производства древесных плит на ИООО «Кроноспан ОСБ»	СЭЗ «Могилев»
	Организация ООО «Баринпак» – производства упаковки из древесноволокнистых плит, производимых в СЭЗ	СЭЗ «Гродноинвест»
	Строительство предприятия по производству мебельной фурнитуры для предприятий СЭЗ (инвестиционная идея)	СЭЗ «Брест»
Совместное использование инфраструктуры	Строительство администрацией СЭЗ подстанции для электроснабжения участка №10	СЭЗ «Минск»
	Строительство администрацией СЭЗ очистных сооружений на участке №4	СЭЗ «Гродноинвест»
	Строительство администрацией СЭЗ железнодорожной станции и обменного парка на участке №4	СЭЗ «Могилев»
Совместное потребление услуг и осуществление вспомогательной деятельности	Обеспечение организационной, консалтинговой, инжиниринговой и логистической поддержки резидентов СЭЗ (ГП «Агентство развития и содействия инвестициям»)	СЭЗ «Гомель-Ратон»
	Строительство и обслуживание производственно-сервисного предприятия для грузовых автомобилей (ООО «М1М4»)	СЭЗ «Минск»
	Создание транспортно-логистического центра (инвестиционная идея)	СЭЗ «Могилев»
Обмен отходами и побочными продуктами производства	Развитие ПК ООО «КИПТЕПЛОСЕРВИС» – производства вторичных строительных материалов (вторичного щебня), получаемых из строительных отходов, образующихся в СЭЗ	СЭЗ «Минск»
	Создание ООО «Акитама» – производства топливных гранул (пеллет) из отходов деревообрабатывающих производств СЭЗ	СЭЗ «Витебск»
	Создание высокотехнологичных химических производств с целью вовлечения в оборот побочных продуктов производства ОАО «Могилевхимволокно» (инвестиционная идея)	СЭЗ «Могилев»

Источник: авторская разработка.

ностях и предложениях резидентов СЭЗ, формирование на их основе перечня перспективных инвестиционных идей, поиск инвесторов и привлечение финансирования на их реализацию. Несмотря на то, что главной целью такого рода деятельности является импортозамещение и стимулирование экономической активности, ее осуществление может обеспечить заметный вклад в повышение ресурсоэффективности производственной деятельности в СЭЗ.

Совершенствование системы управления ресурсоэффективностью в СЭЗ Беларуси

Администрациям СЭЗ, на наш взгляд, следует применять более широкий инструментарий управления аспектами ресурсоэффективности на уровне и отдельных предприятий-резидентов, и СЭЗ в целом, в том числе «заимствованный» из методологии и практики управления экопромыш-

ленными парками. Апробация методологии подобных парков в рамках проекта Европейского союза EU4Environment на пилотных площадках СЭЗ «Минск» и СЭЗ «Могилев» в 2020–2021 гг. позволяет предложить следующие элементы-дополнения к действующей системе управления деятельностью резидентов в СЭЗ (рис. 2).

Ключевым условием для эффективного управления ресурсоэффективностью является наличие необходимой информационной основы, включающей сведения о потреблении топливно-энергетических, водных и важнейших сырьевых ресурсов предприятиями-резидентами СЭЗ, об образовании отходов и о выбросах в окружающую среду. Для ее формирования необходима *организация системы мониторинга экологических показателей деятельности предприятий*, расположенных в СЭЗ. Наиболее приемлемым вариантом ее создания в нынешних условиях видится внесение дополнений в форму государственной статистической отчетности 4-сэз «От-



Рис. 2. Элементы «надстройки» системы управления в СЭЗ

Источник: авторская разработка.

чет о деятельности резидента свободной (особой) экономической зоны», предусматривающих включение в перечень основных показателей деятельности резидентов параметров, характеризующих объемы потребления топливно-энергетических ресурсов, использования воды, образования отходов производства и др.

Для реализации проектов промышленного симбиоза, максимальной интеграции новых производств в сложившуюся в СЭЗ систему производства крайне важным представляется *формирование общедоступной базы данных вторичных ресурсов, образующихся в СЭЗ*, которая могла бы включать не только сведения об образующихся и неиспользуемых на территории СЭЗ вторичных сырьевых, энергетических и водных ресурсов, но и неиспользуемых помещениях и зданиях, о выпускаемых предприятиями-резидентами товарах (оказываемых услугах, выполняемых работах), свободных мощностях производственной инфраструктуры, о планируемых к реализации инвестиционных проектах по ее развитию и др.

Одним из путей формирования такой базы данных является сбор сведений от предприя-

тий посредством проведения опроса. Данный подход апробирован на территории СЭЗ «Минск» и СЭЗ «Могилев». Анкета от администрации СЭЗ для предприятий-резидентов включала два основных блока: предложение побочных продуктов производства резидентам СЭЗ по видам ресурсов (сырьевые, топливно-энергетические и водные) и потребление предприятием побочных продуктов производства по указанным видам. Несмотря на слабый отклик предприятий-резидентов, сопоставление спроса и предложения вторичных ресурсов показало имеющиеся возможности для использования на территории СЭЗ избыточной (остаточной) тепловой энергии, деревянной тары (в качестве топлива), отходов производственной упаковки из пластмасс (в качестве вторичного сырья) и др.

Для контроля экологических сведений, предоставляемых резидентами, а также для выявления дополнительных возможностей промышленного симбиоза предприятий СЭЗ важное значение имеют аудиты ресурсоэффективности наиболее материалоемких производств экономической зоны. По своей сути аудиты РЭ/БЧП ана-

логичны энергоаудитам¹⁰, однако предметом обследования в данном случае является не только энергопотребление предприятия, но и использование им других видов материальных ресурсов (сырьевых, водных). В качестве наиболее приемлемого управленческого инструментария может быть установление правовых обязательств резидентов СЭЗ по ежегодному проведению аудитов РЭ/БЧП. Альтернативный вариант – сотрудничество администрации СЭЗ со специализированной организацией, которая будет проводить аудиты ресурсоэффективности производств резидентов по согласованному графику.

В части планирования предлагается *дополнить генеральный план развития территории СЭЗ* разделом о симбиотических связях резидентов и формировании кластеров с учетом сложившейся структуры производства и потребления, имеющего потенциал вовлечения вторичных ресурсов в хозяйственный оборот. Функциональное зонирование территории должно быть дополнено рекомендациями по приоритетным видам экономической деятельности, развиваемым в рамках промышленной зоны. Отдельный интерес представляет вопрос вовлечения в хозяйственный оборот экосистемных услуг с учетом сложившихся ландшафтных и природных условий, например, в целях поглощения парниковых газов, очистки дождевых и сточных вод, создания зон отдыха для работников предприятий и др.

Следует понимать, что основные возможности достижения синергетического эффекта связаны с реализацией новых инвестиционных проектов. В связи с этим проекты промышленного симбиоза должны быть предусмотрены уже на стадии проектирования производств, а для этого необходимо на самых ранних этапах бизнес-планирования сопоставлять ресурсные потребности новых предприятий-резидентов с имеющимися возможностями использования вторичных ресурсов. Такого рода оценка может быть выполнена при рассмотрении администрацией СЭЗ бизнес-планов новых инвес-

тиционных проектов и приобрести форму *экспертизы ресурсной эффективности предпроектной документации*, осуществляемой квалифицированным специалистом либо компетентной организацией.

Указанный подход был апробирован совместно с администрацией СЭЗ «Минск». По результатам рассмотрения бизнес-плана по переработке на территории СЭЗ строительных отходов с получением вторичного щебня Центром РЭ/БЧП в Беларуси было предложено рассмотреть возможность применения более прогрессивной технологии, позволяющей получать первоначальные сырьевые материалы (песок, гравий, цемент) организации их последующего использования на территории СЭЗ (например, в производстве железобетонных изделий, асфальтобетонной смеси и др.).

В организационном плане важное значение имеет объединение предприятий СЭЗ с целью повышения ресурсоэффективности и устойчивого развития в целом посредством создания так называемого клуба предприятий. Подобный опыт уже имеется в республике. В рамках проектов Европейского союза EaPGreen (2013–2018 гг.) и EU4Environment (2019–2021 гг.) по экологизации экономик стран Восточного партнерства при поддержке ЮНИДО была организована деятельность 6 региональных (в городах Минск, Молодечно, Вилейка, Слуцк, Борисов, Орша) и 2 отраслевых (дорожное строительство и железнодорожный транспорт) клубов РЭ/БЧП, объединивших свыше 130 организаций. Главные их цели: обучение международной методике ЮНИДО по ресурсоэффективному и более чистому производству, обмен опытом и успешными решениями, получение квалифицированной консультационной и информационной поддержки по вопросам энерго- и ресурсосбережения на предприятиях.

Для мотивации предприятий СЭЗ к ресурсо- и энергосбережению возможно применение как административных рычагов, так и финансово-экономических стимулов. Можно предположить, что более действенную роль сыграют меры экономического характера. С этой точки зрения система управления СЭЗ может быть

¹⁰ Согласно Закону Республики Беларусь №239-З от 08.01.2015 г. «Об энергосбережении» энергетическому обследованию (энергоаудиту) в обязательном порядке подлежат юридические лица с годовым потреблением топливно-энергетических ресурсов 1,5 тыс. т у т и более.

дополнена инновационным фондом, формируемым в рамках Фонда развития СЭЗ, средства которого предполагается использовать для финансирования НИОКР в области энерго- и ресурсоэффективности резидентов. Так, в южнокорейском парке Улсан Миро-Онсан общие затраты на финансирование НИОКР, связанных с созданием экопромышленного парка и составивших в объеме 14,8 млн долл. США, впоследствии принесли эффект, превышающий 140 млн долл. США (UNIDO, World Bank Group, GIZ, 2021).

Важное значение также имеет деятельность администрации СЭЗ, связанная с привлечением «зеленого» финансирования на экологическую модернизацию парка и его резидентов посредством проведения переговоров с международными финансовыми организациями и институтами развития, размещения «зеленых» облигаций на фондовых биржах и др. Более подробно возможности привлечения устойчивого финансирования рассматриваются в статье (Шушкевич, 2022).

Мотивирующую роль также могут сыграть правовые механизмы, в которых важнейшее место отводится договору об условиях деятельности в СЭЗ, заключаемому между администрацией и резидентами. Отдельные его положения могли бы касаться вопросов энерго- и ресурсосбережения на предприятиях. Например, в рамках реализации проекта EU4Environment договор об условиях деятельности в СЭЗ «Минск» был дополнен положениями, возлагающими на резидентов обязательства по сокращению выбросов парниковых газов, минимизации использования опасных химических веществ, следованию базовым принципам экономики замкнутого цикла¹¹. Такой подход соответствует лучшей зарубежной практике.

Центральным элементом системы управления ресурсоэффективностью в СЭЗ, обеспечивающим координацию деятельности резидентов и администрации парка, является специально созданная цифровая коммуникационная

платформа. В качестве ее основы может быть использована внедряемая в настоящее время в республике типовая платформа «Умный город». Это создаст благоприятные условия для реализации в будущем проектов не только промышленного взаимодействия, но и промышленно-городского симбиоза.

Для решения задач повышения ресурсоэффективности на территории СЭЗ цифровая платформа должна иметь возможность доступа к ней любого предприятия, расположенного в СЭЗ, содержать сведения о производимых на территории СЭЗ товарах, оказываемых услугах, образующихся побочных продуктах производства и неиспользуемых активах, планируемых к реализации инфраструктурных проектах и др., включать модулируемые диалоговые площадки для обсуждения актуальных вопросов и обмена опытом.

С учетом вышеизложенного для повышения качества управления аспектами ресурсоэффективности в СЭЗ предлагается реализация первоочередных мер, перечень которых приведен в табл. 5. Большая их часть может быть реализована на мезоуровне без значительных затрат финансовых и административных ресурсов по личной инициативе администраций СЭЗ. Представляется целесообразным экспериментальное внедрение указанного инструментария на отдельных пилотных территориях (например, в СЭЗ «Минск» и (или) СЭЗ «Могилев», имеющих к настоящему времени наработки в части трансформации пилотных участков в экопромышленный парк) с последующим тиражированием успешных примеров управленческой практики в других СЭЗ. Ряд из приведенных мер в силу необходимости изменения нормативного правового регулирования требует поддержки со стороны органов государственного управления (макроуровень), в первую очередь Министерства экономики Республики Беларусь.

Обобщение результатов проведенного исследования позволяет сделать следующие выводы. В настоящее время вопросам энерго- и ресурсосбережения, по нашему мнению, уделяется недостаточно внимания со стороны администраций СЭЗ. В то же время активизация

¹¹ В числе базовых принципов в договоре указаны: использование возобновляемых и вторичных материалов, ресурсоэффективность производства, перерабатываемость отходов, образующихся после утраты потребительских свойств товаров и упаковки.

Таблица 5

Первоочередные мероприятия по организации системы управления ресурсной эффективностью в СЭЗ

Уровень реализации	Мероприятие
Макроуровень (Министерство экономики Республики Беларусь)	Внесение дополнений в форму госстатотчетности 4-сэз «Отчет о деятельности резидента свободной (особой) экономической зоны» в целях сбора сведений о ресурсопотреблении резидентов и их негативном воздействии на окружающую среду
	Внесение дополнений в Положение о фондах развития СЭЗ для установления возможности использования средств фондов на цели финансирования НИОКР в области энерго- и ресурсосбережения
Мезоуровень (облсполкомы, администрации СЭЗ)	Формирование базы данных вторичных ресурсов на основе сведений, предоставленных предприятиями, расположенными на территории СЭЗ
	Внесение дополнений в договор об условиях деятельности в СЭЗ с целью установления обязательств резидентов по контролю ресурсоэффективности и реализации мероприятий в области энерго- и ресурсосбережения
	Внесение дополнений в генплан развития территории, определяющих приоритетные направления развития в СЭЗ промышленного симбиоза и кооперации предприятий с учетом имеющихся возможностей использования вторичных ресурсов
	Проведение на демонстрационной основе экспертизы ресурсной эффективности предпроектной документации отдельных инвестиционных проектов, планируемых к реализации в СЭЗ
	Создание в СЭЗ клуба ресурсоэффективного производства и утверждение плана его работы с учетом потребностей предприятий-участников
	Организация рабочих встреч и технических семинаров в целях выявления возможностей промышленного симбиоза предприятий СЭЗ
	Проведение переговоров с институтами развития по вопросам «зеленого» финансирования, проработка вопроса о размещении «зеленых» облигаций
	Создание цифровой коммуникационной платформы для координации деятельности резидентов СЭЗ по повышению энерго- и ресурсоэффективности производства

Источник: авторская разработка.

деятельности в данной области открывает новые возможности для развития СЭЗ через реализацию внутренних резервов роста. Изучение методологии экопромышленных парков позволяет предложить некоторые рекомендации по совершенствованию системы управления ресурсной эффективностью в СЭЗ Беларуси.

Представляется целесообразным:

- во-первых, для мониторинга ресурсоэффективности деятельности резидентов СЭЗ использовать показатели, представленные в натурально-стоимостной форме, отражающие потребление важнейших видов сырьевых и энергетических ресурсов на единицу выпуска или ВДС промышленности (в сопоставимых ценах), что позволит «очистить» индикативные показатели по экономии ресурсов от влияния ценового фактора и более корректно отразить реальный тренд в области энерго- и ресурсосбережения на предприятиях СЭЗ;
- во-вторых, для наращивания операционного синергетического эффекта более активно применять в СЭЗ новые формы взаимодействия (симбиоза) предприятий, расположенных на одном участке, а именно: совместное

строительство и эксплуатация общих объектов инфраструктуры, совместное осуществление вспомогательной деятельности (например, ремонт и техническое обслуживание машин и оборудования, транспортных средств; сбыт товаров; обучение персонала), обмен вторичными энергетическими и водными ресурсами;

- в-третьих, расширить управленческий инструментарий администраций СЭЗ, нацеленный на повышение ресурсоэффективности деятельности резидентов, дополнив его такими элементами, как цифровая коммуникационная платформа, предназначенная для активизации процессов кооперации и симбиоза предприятий, база данных вторичных и неиспользуемых ресурсов, «зеленые» инвестиционные и инновационные фонды и др.

Апробация данной методологии в СЭЗ Беларуси показала, что принципы ресурсной и экологической эффективности, составившие ее основу, могут быть гармонично внедрены в действующую систему контроля, планирования, организации и координации деятельности резидентов СЭЗ.

ЛИТЕРАТУРА

- Воглер Б., Кирхнер Р., Точицкая И.** 2016. Реформирование свободных экономических зон в Беларуси: какую политику выбрать? Policy Study Series. IPM Research Center.
- Геврасёва А.П.** 2022. Содержание и механизм реализации «зеленой» концепции регионального развития. *Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление.* № 1 (256). С. 84–92.
- Граник И.М.** Роль и место СЭЗ в создании инновационных кластеров и стимулировании наукоемких производств в регионе. *Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы.* Т. 1. С. 251–260.
- Дульзон А.А., Ушаков В.Я., Чубик П.С.** 2012. Ресурсоэффективность – основа устойчивого развития цивилизации. *Известия Томского политехнического университета.* Т. 320. №6. С. 39–46.
- Климук В.В., Яшева Г.А.** 2016. Региональная ресурсоэффективность в системе национальной безопасности: оценка и направления повышения на основе кластерного подхода. *Право. Экономика. Психология.* №2. С. 44–51.
- Климук В.В., Джабраилова Л.Х.** 2016. *Ресурсоэффективность промышленности: оценочно-аналитический инструментарий и его совершенствование.*
- Муратова Я.И.** 2011. Необходимость и предпосылки создания кластеров в свободных экономических зонах Республики Беларусь. *Белорусский экономический журнал.* №4. С. 73–80.
- Скобелев Д.О.** 2022. Наилучшие доступные технологии и экокатарсис планеты Земля. *Вестник Российской академии естественных наук.* 2022. №4. С. 49–59.
- Шулейко Д.Ч., Совик Л.Е.** 2020. Кластерная трансформация СЭЗ: методы идентификации «якорных» отраслей и резидентов. *Экономика и банки.* №1. С. 76–88.
- Шулейко Д.Ч.** 2022. О переходе к новому поколению региональных свободных экономических зон (СЭЗ) в Беларуси. *Экономика и банки.* №1. С. 81–91.
- Шушкевич А.М.** 2022. «Зеленое» и устойчивое финансирование как перспективный механизм привлечения иностранных инвестиций в Республику Беларусь. *Банкаўскі веснік.* №3. С. 24–35.
- Porter M. van der Linde C.** 1995. Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review* 73. No 5. Pp. 120–137.
- UNIDO.** 2019a. *Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks.*
- UNIDO.** 2019b. *International Guidelines for Industrial Parks.*
- UNIDO, World Bank Group, GIZ.** 2021. *An International Framework for Eco-Industrial Parks, Version 2.0.*
- World Bank Group.** 2019. *Enhancing China's Regulatory Framework for Eco-Industrial Parks.*
- World Bank Group.** 2021. *Circular Economy in Industrial Parks: Technologies for Competitiveness.*

Статья поступила 28. 03. 2023 г.



КОНТУРЫ ЭКОДИВЕРСИФИКАЦИИ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ *

Корбут Л.В.

Для Беларуси развитие «зеленой экономики» в сельской местности представляется особенно важным. Кроме факторов, характерных для большинства стран (истощение почвенно-земельных ресурсов, загрязнение водоемов, ухудшение качества продовольствия по причине использования минеральных удобрений, пестицидов, гормонов роста и пр.), в нашей стране дополнительно сохраняются еще и последствия аварии на Чернобыльской АЭС.

Целью исследования является обоснование экодиверсификационной трансформации сельской экономики, обзор отдельных направлений развития «зеленой экономики» Беларуси, разработка теоретико-прикладного макета экодиверсификации, включающего сущностную модель экодиверсификации, методический протокол принятия управленческого решения по диверсификации локальной сельской экономики, научно-практические рекомендации по экологизации сельскохозяйственного производства на примере рационализации севооборотов. В статье представлены краткие результаты исследования.

Итак, «зеленая экономика» призвана оказать значительное позитивное воздействие на развитие сельских территорий, охватывая социальную, экономическую и собственно экологическую сферы деятельности. Основные элементы «зеленой» сельской экономики созвучны приоритетным направлениям, содержащимся в Национальном плане действий по развитию «зеленой экономики» в Республике Беларусь на 2021–2025 годы, и имеют отношение к следующим направлениям: развитие электротранспор-

та (инфраструктуры); смягчение последствий изменения климата и адаптация к климатическим изменениям; сохранение и устойчивое использование биологического и ландшафтного разнообразия; развитие сфер финансирования; образования, подготовки кадров и социальной инфраструктуры; научное обеспечение трансформации с учетом основных принципов и требований «зеленой экономики».

Обобщение результатов научных исследований по вопросам ведения сельскохозяйственной деятельности на принципах устойчивого развития указывает на появление относительно новых подходов к решению проблемы обеспечения устойчивости агропродовольственных систем, среди которых: «альтернативное», «экологическое», «естественное», «биологическое» земледелие, «динамически адаптивное и экологически сбалансированное земледелие», «высокотехнологичное земледелие и животноводство», «точное сельское хозяйство». В указанных подходах экологически ориентированные агротехнологии выступают альтернативой традиционно сложившемуся индустриальному земледелию (Буторин, 2019).

ОБ АВТОРЕ



КОРБУТ
Лариса Владимировна
(korbut-bseu@mail.ru),
кандидат экономических
наук, доцент,
зав. кафедрой экономики
и управления
предприятиями АПК БГЭУ
(г. Минск, Беларусь).

*Сфера научных
интересов:*
управление
предприятиями АПК,
экономика фермерских
хозяйств.

* Исследование выполнено в рамках НИР «Разработка методологических основ и обоснование механизмов устойчивого развития сельских территорий» (ГПНИ «Сельскохозяйственные технологии и продовольственная безопасность», 2021–2025 годы; подпрограмма «Экономика АПК»).

Наряду с альтернативными моделями сельского хозяйства активно формируется концепция биоэкономики, связанная в первую очередь с реализацией потенциала биологических материалов природных ресурсов на основе биотехнологий. Биоэкономике можно определить как сферу научной и практической деятельности, в которой биологические системы используются устойчиво, рационально и эффективно (Бобылев, 2014). Биотехнологии интересны в контексте достижения устойчивого развития сельских территорий, поскольку их использование можно рассматривать важным элементом экологизации всей сельской экономики, включая производства, связанные с фармацевтикой, косметологией, функциональным и здоровым питанием, биотопливом.

В сельском хозяйстве Беларуси довольно широкое развитие получила адаптивная интенсификация, которая, по мнению Горбатовского А.В., Горбатовской О.Н. и Хоменчук А.В. (2013), является своеобразным компромиссом между конвенциональным и альтернативным сельским хозяйством. К основным предпосылкам адаптивной интенсификации эти ученые относят деградацию земель, загрязнение окружающей среды (избыточное накопление химических веществ в результате

применения интенсивных технологий), высокую энергоёмкость производства, нарушение культуры земледелия, темпы развития животноводства.

В ходе исследования установлено, что в современных условиях с учетом особенностей национальной сельской экономики и сельского хозяйства в частности наиболее целесообразным представляется вариант сочетания традиционных и альтернативных форм ведения сельского хозяйства. В ближайшей перспективе, несомненно, будут доминировать традиционные формы при условии обеспечения должного качества сельскохозяйственной продукции, а впоследствии – постепенное наращивание масштабов увеличения сельхозпроизводства с использованием органических методов. Важно понимать, что единого подхода в части организации, стимулирования, планирования, мониторинга быть не может. По нашему убеждению, для субъектов сельской экономики предпочтительным представляется сочетание экологизации с диверсификацией, в том числе обусловленной климатическими изменениями. Таким образом, своего рода ориентиром может служить сущностная модель экодиверсификации.

Разработанная автором сущностная модель экодиверсификации сельской экономики (рис. 1)



Рис. 1. Сущностная модель экодиверсификации сельской экономики

Источник: авторская разработка.

позволяет определить приоритетные виды деятельности субъектов сельской экономики на основе реализации стратегии диверсификации, обеспечивающей социально-экономическую и экологическую устойчивость деятельности. В качестве подсистемы для реализации модели выделены правовое, организационное, кадровое, научно-методическое, информационное, финансовое обеспечение как наиболее важные его составляющие. Преимущество и новизна подхода состоят в комплексном осуществлении экодиверсификационной деятельности в рамках низкоуглеродной, циркулярной, цифровой экономики, биоэкономики, экономики экосистем и биоразнообразия, что позволяет определить альтернативные виды деятельности в таких сферах, как сельское, лесное и рыбное хозяйство, строительство, транспорт, энергетика, рекреация и туризм.

Используем возможности экосистемного подхода предвидеть не только прямые, но и косвенные последствия антропогенного воздействия на природу. Важно, что экосистемное управление, будучи одним из шести сквозных тематических приоритетов в деятельности Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП), трактуется как подход к управлению природными ресурсами, фокусирующийся на устойчивости экосистем с целью обеспечения экологических и гуманитарных потребностей в будущем. Под экосистемами понимаются разнообразные сообщества растений и животных, биоты и их среды обитания, которые представляют собой единое функциональное целое (Кудаков, 2008; Рыбак, 2005). В научной сфере экосистемное управление рассматривается как новый и комплексный подход к управлению природными ресурсами.

С учетом многофункциональности сельской экономики и принципов устойчивого развития особого внимания заслуживают экосистемные услуги. Поскольку сельские территории характеризуются большим разнообразием существующих на них экосистем, считаем уместным и целесообразным обосновать и реализовать их диверсификационный потенциал. Выделяют естественные и культурные варианты экосистем. Один из культурных вариантов – агроэкосистема – представляет в рамках исследования особый интерес, поскольку доминирующий вид деятельности сельс-

кой экономики функционирует с использованием ее ресурсов. Другие экосистемы сельских территорий также представляют научный и практический интерес в силу возможного использования их в хозяйственной практике.

Обратимся к мнению Тихоновой Т.В. (2019), которая предложила к числу экосистемных отношений регулирующие, средообразующие, обеспечивающие, продукционные и культурные услуги. В отношении сельской экономики нами обоснована интеграция экосистемных услуг в сельскую экономику согласно их идентификации (см. таблицу).

Рассмотрим некоторые направления более подробно.

В контексте диверсификации сельской экономики для ряда районов страны представляет интерес палудикультура (устойчивое использование торфяников, в том числе в результате повторного заболачивания). В Законе Республики Беларусь «Об охране и использовании торфяников» от 18.12.2019 г. №272-3 палудикультура определяется как «... плантационное выращивание тростника и иной болотной растительности на повторно заболоченных торфяниках в целях получения растительной биомассы и сохранения, восстановления биосферных функций болот». Для устойчивости развития торфяники особо значимы, поскольку играют климатообразующую роль как природное хранилище углерода. Они удерживают больше парниковых газов на планете, чем все леса в совокупности. Для сравнения отметим, что мелиорация, которой отводилась в 60–70-е годы едва ли не судьбоносная роль, имеет отношение к неустойчивым практикам природопользования. В настоящее время Беларусь признана мировым лидером по восстановлению болот (второе место занимает Германия). В нашей стране реализовано несколько проектов по повторному заболачиванию торфяников, например, завершены работы на территории Костюковичского и Чериковского районов (более 1 тыс. га). Целью является восстановление 12,5 тыс. га осушенных болот и устойчивое использование 260 тыс. га осушенных торфяников¹.

¹ Восстановление поврежденных мелиорацией территорий: повторное заболачивание и экологическая реабилитация. URL: <https://bahna.land.ru/bolota/vosstanovlenie-povrezhdennykh-melioratsiej-territorij-povtornoe-zabolachivanie-i-ekologicheskaya-reabilitatsiya>.

Идентификация экосистемных услуг и их интеграция в сельскую экономику

Вид экосистемных услуг	Примеры услуг	Виды деятельности, использующие экосистемные услуги
Обеспечивающие услуги (продукты и вещества, получаемые из экосистем)	Предоставление сельскохозяйственного сырья растительного и животного происхождения, продовольствия	Сельское хозяйство Рыболовство Аквакультура Пищевая промышленность
	Услуги, связанные с использованием лесной и естественной луговой растительности, водно-болотных угодий	Лесное и сельское хозяйство Пчеловодство Сбор грибов и ягод, дикоросов Фитотерапия, апитерапия Внутренний туризм Санаторно-курортное лечение
	Предоставление непродовольственного сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов	Лесное и сельское хозяйство Промышленность Строительство Энергетика Палудикультура Ремесленная деятельность
	Накопление, хранение и задержание вод, в том числе почвенно-грунтовых. Обеспечение потребностей в питьевой и технической воде	Промышленность Строительство Энергетика Сельское хозяйство Бытовое обслуживание
	Источник генетических ресурсов, биохимических продуктов из биоты	Фармация Промышленность Лесное и сельское хозяйство Аквакультура Организация ландшафтного пространства
	Территориальный базис размещения и функционирования хозяйственных, инфраструктурных объектов	Все виды экономической деятельности с учетом установленных ограничений к их размещению
Культурные услуги	Рекреационная ценность Эстетическая ценность Духовная ценность	Культура и искусство Внутренний туризм
Регулирующие услуги (выгоды, достигаемые в результате проявления экосистемных процессов)	Регулирование климата Биологическое регулирование Гидрологические режимы Борьба с загрязнением и детоксикация Защита от эрозии Регулирование стихийных бедствий	Органическое сельское хозяйство Охота Агролесоводство Сельское хозяйство Лесное хозяйство
Поддерживающие услуги (услуги, способствующие успешному функционированию экосистем)	Образование почв Биоразнообразие Циркуляция питательных веществ Опыление и т.п.	Пчеловодство Шмелеводство Охота Сельское хозяйство Аквакультура

Источник: авторская разработка.

По нашему мнению, палудикультуру в рамках исследования можно рассматривать как перспективное направление экодифференциации, а также как природосберегающую технологию. Правомерно поэтому рассматривать этот вид деятельности как инновационное направление, поскольку при ее распространении наряду с традиционными формами использования торфяников будут иметь место и практики инновационного характера (рис. 2).

Одним из направлений экодифференциации, обладающих мощными эффектами сохранения и улучшения окружающей среды (см. рис. 1), яв-

ляется агролесоводство. Это особая система управления природными ресурсами, позволяющая снизить экологические риски (деградация и опустынивание природных и антропогенных ландшафтов) и адаптировать ландшафт к изменениям климата. Агролесоводство способно обеспечить здоровье почвенно-земельных и водных ресурсов, сохранить биоразнообразие, снизить вероятность лесных пожаров, увеличить урожайность в растениеводстве и продуктивность в животноводстве. Агролесоводство может внести весомый вклад в сокращение сбытовых цепочек, в развитие сельско-городского партнерства, в раз-

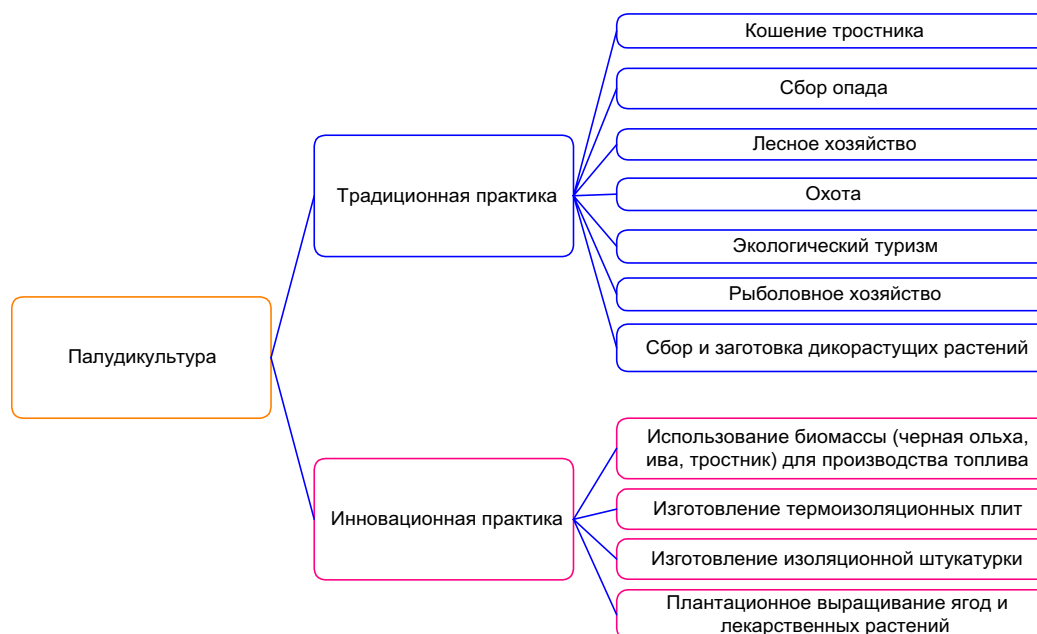


Рис. 2. Традиционная и инновационная практики палудикюльтуры

Источник: авторская разработка.

витие безотходной экономики, в частности, органического производства. Таким образом, можно говорить об агролесоводстве не только как о важном направлении экодиверсификации, но и как действенном механизме обеспечения устойчивого развития сельских территорий. Широко распространенное в отдельных зарубежных странах агролесоводство как одно из направлений диверсификации сельской экономики обладает рядом экономических, экологических и социальных преимуществ. Благодаря уникальной особенности сочетания признаков связанной и несвязанной диверсификации, агролесоводство способно повысить сельскохозяйственную продуктивность, по оценкам специалистов, более чем на 20%. Так, лесонасаждение объединяется и с растениеводством: сбор, заготовка и переработка дикорастущей продукции (ягоды, лекарственные травы, грибы), и с животноводством: заготовка кормов, выпас крупного и мелкого рогатого скота, размещение ульев и сбор меда. Особо ценным преимуществом агролесоводства является его противодействие изменению климата.

При следовании практике развития агролесоводства (удельный вес площади леса в нашей стране примерно 40%) в будущем можно вести речь о появлении нового сектора в сельской эко-

номике – лесного фермерства (лесных фермерских хозяйств). Более того, в условиях сочетания деятельности в сельском и лесном хозяйстве (удельный вес суммарной площади сельхозугодий и леса превышает 80%), вероятно, получат развитие так называемые агролесные фермерские хозяйства.

Еще одним направлением экодиверсификации является перманентное сельское хозяйство. Пермакультура предлагает создание самофункционирующей замкнутой системы производства сельскохозяйственной продукции. При этом используются и традиционные сельскохозяйственные методы, и современная наука и техника. Принципами пермакультуры считают многофункциональность: использование одного природного объекта для нескольких целей, использование естественных потоков воздуха, воды, ветра, солнечной энергии, круговоротов воды и питательных веществ, рациональное и эффективное использование природных ресурсов, естественное взаимодействие всех элементов пермакультурной системы (Whitefield, 2012). Уникальность этого подхода состоит в том, что после создания такой экосистемы для ее функционирования не требуются интенсивный физический труд и дополнительные удобрения.

Пермакультура – это прежде всего способ ведения сельского хозяйства, но, как показывает практика, ее (пермакультуры) идеи могут применяться более масштабно, например, для создания ландшафтных объектов. Учитывая, что пермакультура – понятие более широкое, чем перманентное сельское хозяйство, и предполагая, что со временем проживание в сельской местности приобретет престижность, можно говорить также о перспективности перманентного ландшафтного дизайна. Это может быть актуально при формировании концепции отдельных участков, улиц, кварталов, общественных мест для отдыха, тематических парков в населенных пунктах, агроусадеб. Логично ожидать сочетания с ним или с его отдельными элементами органических сельскохозяйственных практик. Уже в настоящее время есть смысл для соответствующих бизнесов разрабатывать обоснования, рекомендации, типовые решения. Речь может идти о создании демонстрационных площадок, об организации обучения, о проведении мастер-классов, экскурсий, попутном развитии сферы услуг, строительства и т.д. Результатом станет увеличение количества рабочих мест, пополнение местных бюджетов, положительная динамика в продвижении к саморазвитию территории.

Подчеркнем, что для сельской экономики, функционирующей на особо охраняемых природных территориях, актуальной является деятельность, не вредящая экосистемам. В условиях Беларуси это может быть органическое сельское

хозяйство, народные художественные промыслы, экотуризм и др.

Представленная нами сущностная модель охватывает большинство возможных направлений экодиверсификации в условиях сельской экономики Беларуси. Понятно, в каждом конкретном случае требуется адаптация этой модели и последующая реализация экодиверсификационной стратегии. Итак, методический протокол принятия управленческого решения по экодиверсификации локальной сельской экономики выглядит следующим образом (рис. 3). Протокол состоит из двух частей: обоснование (адаптация сущностной модели) и собственно принятие управленческого решения (реализация адаптивной модели). На этапе адаптации предпринимаются шаги по формированию адаптивной модели экодиверсификации местной экономики, обусловленному перспективностью отдельных ее направлений. На втором этапе происходит разработка концепции (программы) экодиверсификации с дальнейшим составлением научно-практических рекомендаций по реализации перспективных направлений. Перспективность направлений определяется по совместному заключению компетентных и уполномоченных граждан и организаций.

На этапе подготовки оценки перспективности возможных направлений экодиверсификации осуществляется:

- формулировка цели (целей) и задач экодиверсификации;



Рис. 3. Методический протокол принятия управленческого решения по экодиверсификации сельской экономики

Источник: авторская разработка.

- формирование группы экспертов;
- сбор статистической и иной значимой информации.

В группу экспертов целесообразно включить представителей бизнес-сообщества, органов местного самоуправления, местных органов власти, потребителей, местного населения, а также представителей сообщества практикующих специалистов (агрономы, экономисты, работники лесного хозяйства, экологи, врачи, инженеры, социологи и др.), имеющих отношение к конкретной локальной территории или к ее проблемам. Кандидаты в эксперты должны обладать соответствующими компетенциями (в контексте решения проблем диверсификации). Также считаем, что при формировании группы экспертов важно обеспечить участие в ее работе представителей науки и образования. Желательно, чтобы постепенно формировался своеобразный экспертный банк, к услугам которого можно обратиться в последующих случаях.

Мнения экспертов фиксируются в оценочной матрице. Оценочная матрица, учитывая разнoproфильность образования и профессиональной деятельности экспертов, должна включать понятные для всех критерии и шкалу оценки. Следовательно, целесообразно разместить минимальное количество самых важных критериев по экономическому, социальному и экологическому блокам. Так, в экономический блок достаточно включить налоговые изменения (с точки зрения формирования местных бюджетов), цены, экспортные возможности и валютные поступления, доступность кредитных ресурсов. Социальный блок может включать критерии, характеризующие влияние экодиверсификации на состояние здоровья местного населения, доступность образования, в том числе дошкольного, качество питания. Экологический блок можно представить критериями и показателями, оценивающими качество воздуха, качество воды в местных водоемах, содержание вредных и полезных веществ в сельскохозяйственной продукции и др.

Шкала, как мы отмечали, должна обеспечивать простоту обработки мнений экспертов и, например, включать две оценки: 0 – при нежелательности диверсификационных трансформаций (ситуация в экологической, социальной и экономичес-

кой сферах остается без изменений или ситуация ухудшается); 1 – при желательности изменений – в случае положительных изменений.

Рамки статьи допускают лишь краткую форму описания конкретной управленческой задачи по реализации одного из направлений экодиверсификации сельской экономики с обоснованной перспективностью. В качестве примера рассмотрим экологизацию сельскохозяйственного производства. Актуальность экологизации объясняется необходимостью смягчить негативные последствия воздействия сельского хозяйства на окружающую среду. Более того, именно она является «предшественником» органического производства. В нашем исследовании экологизация рассматривается как самостоятельный, отдельный приоритет сельского хозяйства, как приоритетное направление развития «зеленой» сельской экономики.

В самом широком смысле экологизация подразумевает формирование экологического мышления, проникновение во все сферы деятельности идей гармоничного сосуществования человечества, природы и мирового хозяйства. Под экологизацией сельской экономики, в частности сельского хозяйства, понимаются применяемые экономическими субъектами хозяйственные практики, ориентированные на сохранение окружающей среды, снижение антропогенной нагрузки, а также обеспечение должного качества продукции и услуг.

Сельское хозяйство, во многом обеспечивая продовольственную безопасность, с другой стороны, является одним из самых масштабных загрязнителей окружающей среды. В то же время сельскохозяйственное производство обладает самыми существенными резервами для снижения вредного воздействия на экологию.

Признавая вредное воздействие сельскохозяйственного производства для водных ресурсов, атмосферы, мы в то же время убеждены, что в большей мере негативное воздействие сказывается на почвенно-земельных ресурсах (рис. 4). Учитывая, что земля – это элемент национального богатства, главное средство производства в сельском хозяйстве, ключевой ресурс обеспечения высокого качества жизни населения, акцентируем внимание на решении экологических проблем землепользования.

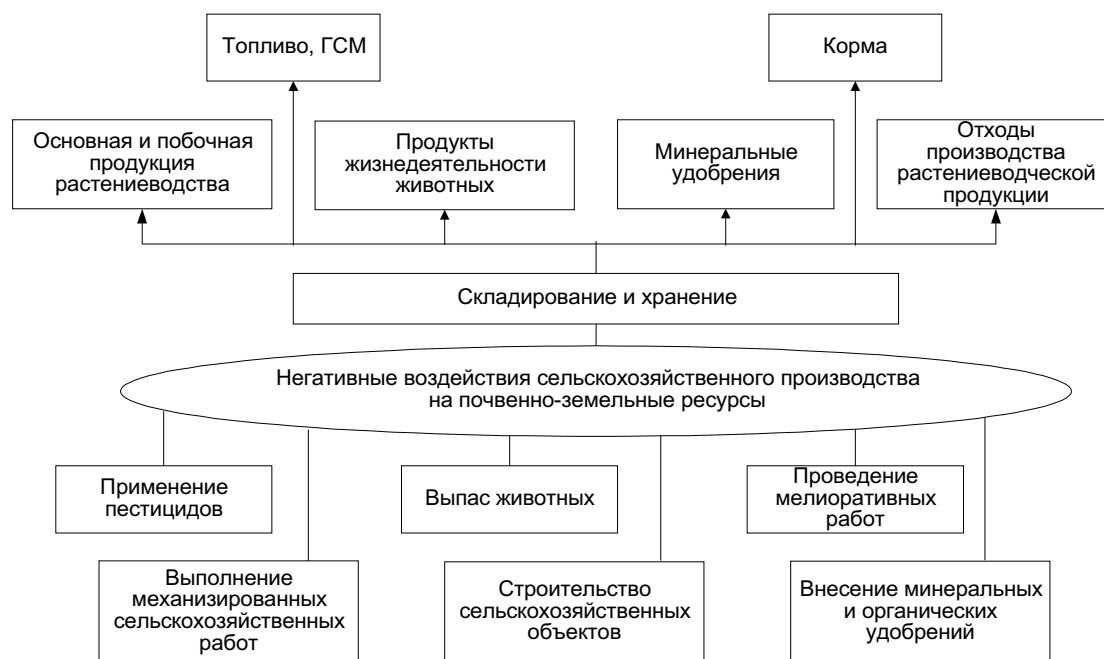


Рис. 4. Негативное воздействие сельского хозяйства на почвенно-земельные ресурсы

Источник: авторская разработка.

Как показано на рис. 4, результатом этого воздействия могут быть весьма серьезные последствия, а именно:

- вывод земель из сельскохозяйственного оборота;
- разрушение локальных экосистем (среды обитания);
- заболачивание водоемов и др.

Но, пожалуй, самыми серьезными и опасными последствиями интенсивного сельского хозяйства, на наш взгляд, являются болезни человека, ухудшение здоровья, вызванное употреблением в пищу некачественных продуктов питания. Весьма ощутимыми оказываются и экономические расходы: оплата листков нетрудоспособности, расходы на лечение и реабилитацию работников, на очистку водоемов, воздуха, на проведение противоэрозионных мероприятий, на осуществление лабораторных исследований.

Таким образом, противоречия между стремлением к высоким экономическим результатам и экологической, социальной целесообразностью представляют основную проблему экологизации,

и многие вопросы научного-методического, нормативного, правового, кадрового, организационно-производственного обеспечения требуют разрешения.

Важно понимать, что осуществлять экологизацию следует не в русле «модной» тенденции или кампании. По нашему мнению, вопросы экологизации должны быть глубоко проработаны учеными и практиками, должен быть учтен опыт, в том числе негативный, других стран. Считаем актуальным и целесообразным в ближайшей перспективе разработать концепцию экологизации сельского хозяйства с представленным решением проблемы на основе комплексного подхода. Возможно, для обеспечения селективности, действенности и получения обратной связи имеет смысл разработать подобные программы не только на основе традиционного подхода (от национального к областному, затем к районному уровню), а начиная с более низких уровней. Конкретику, уместность и целесообразность программам экологизации придаст их разработка (в зависимости от экологической ситуации) по различным

территориям, агроклиматическим зонам, группам районов, отдельным районам. В этих документах должны быть четко сформулированы цель, задачи, ответственные разработчики и исполнители с обязательным участием представителей научного сообщества – авторитетных ученых на соответствующих направлениях. Мероприятия и сроки, научно обоснованные затраты и результаты должны иметь не описательный декларативный характер, а научную комплексную основу. По мере и степени решения задач следует предусмотреть корректировки.

В концепции экологизации сельского хозяйства (а возможно, и в государственной программе, учитывая важность проблемы для общества, для настоящего и будущих поколений) представляется целесообразными решения по преодолению или смягчению разрушающих тенденций использования ресурсов (не только почвенно-земельных) в экономике сельских территорий. В документах необходимо системно, с учетом уже возникших и будущих проблем, имеющихся возможностей и ожидаемых эффектов эколого-социально-экономического характера обосновать направления экологизации на национальном уровне. На местном уровне управленческие решения должны будут применяться исключительно из соображений приемлемости для конкретной территории. В противном случае достижение Целей устойчивого развития, а они во многом перекликаются с экологизацией сельского хозяйства, может оказаться проблематичным и непосильным.

В настоящее время вопросы экологизации сельского хозяйства в программных документах представляются разрозненно – в Доктрине национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 гг.; Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года; Национальном плане действий по развитию «зеленой экономики» в Республике Беларусь на 2021–2025 гг.; Национальном плане действий по предотвращению деградации земель (почв) на 2021–2025 гг.; Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг.; Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 гг.

В контексте экологизации сельскохозяйственного производства одним из основных путей реализации генетического потенциала почвенно-земельных ресурсов является разработка рациональных севооборотов, отвечающих почвенным условиям и структуре посевных площадей. В таком аспекте возрастает фитосанитарная роль севооборотов (защита от сорняков, вредителей и болезней). Более того, грамотно разработанный севооборот является средством ресурсосбережения, позволяющим сохранить продуктивность земли при снижении затрат на минеральные удобрения (прежде всего на азотные), на химические средства защиты растений, что заслуживает особого внимания, так как качество сельскохозяйственной продукции не только не страдает, но заметно улучшается. В условиях резкого снижения использования торфа на удобрение повышается значение севооборота и в воспроизводстве плодородия почвы, особенно органического вещества.

На практике севообороты довольно часто разрабатываются по заданной единой схеме с учетом строгого чередования культур во времени и пространстве. В условиях неоднородности почвенного покрова значительная часть культур размещается на непригодных для их возделывания почвах. Учеными Научно-практического центра по земледелию НАН Беларуси разработано принципиальное направление в организации севооборотов. Этот подход заключается в формировании однородных в почвенно-экологическом отношении полей с введением на каждом из них биологически правильного чередования культур. Таким образом, речь идет о разработке почвенно-экологических, или контурно-экологических севооборотов.

Выбор производственного направления очень важен для сельскохозяйственного производителя. Ресурсный потенциал и конъюнктура рынка при этом являются определяющими. Первостепенное значение имеет принадлежность почвы к той или иной агропроизводственной группе почв. Производитель сельскохозяйственной продукции должен знать, что целесообразно выращивать на его земле, исходя из пригодности почв и правильного чередования культур. Выбор оптимального севооборота должен основываться на максимизации прибыли.

Кратко представим подход к оптимизации севооборотов растениеводческих хозяйств и структуры кормовых угодий для животноводческих хозяйств с дифференциацией по агропроизводственным группам почв: 1 группа – средне- и легкосуглинистые, супесчаные, подстилаемые суглинком; 2 группа – песчаные, супесчаные, подстилаемые песком.

При этом для каждой из групп исследовались нижеперечисленные типы севооборотов:

- 1) зерно-травяно-пропашной;
- 2) зерно-травяной;
- 3) травяно-пропашной.

В результате решения задачи получается несколько вариантов оптимальных в биологическом и экологическом отношении севооборотов с возможностью корректировки стратегии в зависимости от природно-климатических условий и, что особенно важно, с учетом изменения конъюнктуры рынка, т. е. будучи равноценными в агрономическом и экологическом плане, севообороты будут различны по экономическому эффекту (например, прибыль на 1 га). Это позволит производителю выбрать оптимальный вариант с учетом генетического потенциала культуры, ее биологических особенностей, требований к почвенным и природно-климатическим условиям, доходности.

В качестве примеров оптимальных севооборотов приведем следующие: капуста – пелюшка на семена – картофель – свекла кормовая – пелюшка на семена; пелюшка на семена – яровая пшеница – горох+овес – лядвинец рогатый – яровой ячмень; люцерна – капуста – пелюшка – картофель – пелюшка (1-я агропроизводственная группа почв).

По второй агропроизводственной группе почв оптимальными оказались севообороты: просо (гречиха) – райграс однолетний на сено – люпин на семена – картофель – морковь столовая; озимая рожь – люпин на семена – кукуруза – кукуруза на зерно – овес; пелюшка на семена – капуста – лук – пелюшка на семена – свекла столовая.

Таким образом, разработанный нами теоретико-прикладной макет экодиверсификации сельской экономики включает следующие элементы: сущностную модель экодиверсификации и методический протокол принятия управленческого

решения по ее реализации. Научно-практические рекомендации по экологизации сельскохозяйственного производства и методический протокол разработаны на примере рационализации севооборотов с дифференциацией по типам севооборотов, агропроизводственным группам, с возможностью корректировки количества полей.

Как отмечено выше, одним из перспективных направлений экологизации сельскохозяйственного производства является органическое сельское хозяйство. Оно отвечает императивам устойчивого развития, а также интересам воспроизводства природного капитала и роста благосостояния народа, снижения экологических рисков и повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Непременным элементом экономического механизма развития органического сельского хозяйства на национальном уровне должна быть государственная поддержка. Основными ее формами представляются: финансовая поддержка путем предоставления льготных среднесрочных кредитов и грантовых средств на создание и развитие производств; обеспечение участия производителей сельскохозяйственной продукции в процедуре государственных закупок на льготных условиях; предоставление налоговых и иных льгот; предоставление доступа на общих основаниях к инструментам экспортного кредитования и страхования; возмещение части затрат на проведение рекламных кампаний; возмещение части либо полной суммы затрат на прохождение процедуры государственной сертификации и др.

Действенной организационной формой видится и органический кооператив, значимость которого определяется снижением рисков, экономией энергоресурсов, возможностью внедрения дорогостоящих нововведений, возможностью выступать под одним брендом, экономить на информационно-консультационном обслуживании.

Организационно-экономический механизм реализации органической бизнес-модели на региональном уровне может представлять собой агрокластер, созданный и развивающийся на территории нескольких районов одной или нескольких областей. Потенциальными участниками кластера являются органические фермерские хозяйства, личные подсобные хозяйства, агроэко-

усадебные, другие бизнес-партнеры, научные и образовательные организации. Преимущества агрокластеров по сравнению с разрозненными органическими производителями заключаются в оперативном решении проблем, связанных с сертификацией земли, производства и продукции, с приобретением семян и разрешенных средств защиты растений и животных, а также минеральных удобрений, с организацией переработки и сбыта продукции целевой аудитории, с проведением маркетинговых исследований, рекламы и информационно-консультационного обслуживания, со снижением издержек.

В ходе исследования установлено, что для сельского хозяйства экопроизводство, в первую очередь экофермерство, способно стать своеобразной «точкой роста», на основе которой будут созданы благоприятные условия для жизнедеятельности сельских территорий.

Оценивая природо- и здоровьесберегающую ценность органического продовольствия, следует учитывать и возможное снижение доходов производителей этой продукции. Тем не менее данный процесс носит временный характер и в качестве компенсации за резкое увеличение затрат можно рекомендовать, кроме создания кластеров, прямые продажи, участие в специализированных выставках, ярмарках, фестивалях.

К сожалению, в Беларуси широко не применяются такие перспективные элементы формирования органического сектора, как неиспользуемые земли на территории заброшенных домов в сельских населенных пунктах, земельные участки личных подсобных хозяйств, недревесные ресурсы леса.

В связи с этим считаем целесообразным вовлечение в сельскохозяйственное органическое производство неиспользуемых земель (речь идет о приусадебных участках, о сенокосах и пастбищах, соседствующих с заброшенными и оставшимися без хозяев домами по разным причинам). В первую очередь следует выявить перспективность использования этих участков для органического производства, наладить четкий учет этих земель, обосновать возможные направления их

хозяйственного использования. С целью обеспечения научного подхода к формированию севооборотов считаем возможным обмен участками (например, между хозяйствами населения, между фермерскими хозяйствами, между хозяйствами населения и фермерскими хозяйствами и др.).

В Беларуси удельный вес земель, неиспользуемых длительное время по разным причинам, невелик. Тем не менее в формирование органического сектора эти площади могут внести весомый вклад. На этапе приведения заброшенных земель в должный вид для органического производства хозяйства нуждаются в государственной поддержке. В связи с этим, на наш взгляд, существует необходимость разработки комплексного документа (возможно, концепции, программы развития органического сельского хозяйства), в котором должны быть четко сформулированы основы государственного регулирования органического сельского хозяйства, включая поддержку на всех этапах его развития.

ЛИТЕРАТУРА

Буторин С.Н. 2019. Методологические подходы к управлению устойчивым развитием в сельских районах. *Economic Consultant*. №2 (26). С. 69–76.

Бобылев С.Н., Михайлова С.Ю., Кирюшин П.А. 2014. Биоэкономика: проблемы становления. *Экономика. Налоги. Право*. № 6. С. 20–25.

Горбатовский А.В. 2013. Теоретические и методологические подходы осуществления адаптивной интенсификации сельскохозяйственного производства. *Экономические проблемы повышения эффективности функционирования АПК в новых условиях: вопросы теории и методологии*. Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. С. 65–74.

Кудаков А.С. 2008. Эколого-экономический ущерб и его оценка в сельскохозяйственном производстве. *Справочник экономиста*. № 1. С. 67–78.

Рыбак Л. 2005. Экологические проблемы животноводства. *Агробизнес-Россия*. № 12. С. 17–20.

Тихонова Т.В. 2019. Формирование современных государственных инструментов регулирования экосистемных услуг в сельской экономике. *Север и рынок: формирование экономического порядка*. № 2 (64). С. 61–76.

Whitefield P. 2012. *Permaculture in a nutshell*. UK: Permanent Publications Hyden House Limited. 96 с.

Статья поступила 04. 04. 2023 г.



Тихонова А.М., Медведева Е.А.

Проектное управление государственными программами в ЕАЭС

Проектное управление широко используется в мире при реализации различных программ, в том числе государственных. В результате повышается качество и оперативность принятия управленческих решений, растет эффективность использования финансовых ресурсов, в том числе за счет более совершенных подходов к контролю за выполнением программ. В статье исследуется опыт использования проектного управления при разработке и реализации государственных программ в странах ЕАЭС на примере Российской Федерации и Республики Казахстан. По результатам исследования разработаны предложения по внедрению проектного управления в Республике Беларусь.

Рожковская Е.А.

Источники и механизмы финансового обеспечения структурной политики: зарубежный опыт и возможности его использования в Беларуси

В статье рассматриваются основные принципы и подходы к финансовому обеспечению структурной политики в зарубежных странах. Разработан концептуальный механизм финансового обеспечения структурных преобразований, последовательно включающий стадии мобилизации финансовых ресурсов, их аккумуляции в финансовой системе и работу механизмов финансового стимулирования экономического развития и структурных изменений. Рассматриваются возможности использования зарубежного опыта финансового обеспечения структурной политики в условиях Республики Беларусь.

Угарина Т.А.

Стратегии и способы реструктуризации отношений собственности и рыночная стоимость бизнеса

Представлен авторский подход к оценке влияния реструктуризации собственности на рыночную стоимость организаций (бизнеса). Рассматриваются различные способы отчуждения и доверительного управления имуществом (акциями) в соответствии с уровнем финансовой устойчивости организаций, которые объединены под эгидой общности целей в виде трех стратегий: восстановление платежеспособности субъектов хозяйствования; привлечение инвестиционных ресурсов для реализации различных бизнес-проектов; объединение капиталов организаций национального и регионального уровней с целью углубления интеграционных процессов, что в условиях санкционного давления формирует основы устойчивого развития экономик.

Дорожко С.В., Шушкевич А.М.

Управление ресурсоэффективностью в свободных экономических зонах

В статье на основе изучения международного опыта функционирования экпромышленных парков проанализированы методические подходы и практика управления материальными ресурсами. Определены ключевые показатели ресурсоэффективности в деятельности резидентов, выявлены основные пути ее развития.

Обоснованы организационно-экономические меры и механизмы использования этой практики для возможного внедрения в формирующиеся системы управления ресурсоэффективностью в деятельность свободных экономических зон Беларуси. Предложены необходимые для этого «надстройки» к уже используемым методам и инструментам управления ресурсоэффективностью в СЭЗ Республики Беларусь.

Корбут Л.В.

Контуры экодиверсификации сельской экономики

Рассматриваются основные компоненты теоретико-прикладного макета экодиверсификации сельской экономики. Кратко охарактеризованы перспективные направления «зеленой» трансформации сельского хозяйства. Предложены рекомендации по принятию управленческих решений в области экологизации сельскохозяйственного производства и развития органического бизнеса.

A. Tikhonova, E. Medvedeva

Project management of state programs in the EAEU

Project management is widely used in the world in the implementation of various programs, including state ones. As a result, the quality and efficiency of managerial decisions increases, the effectiveness of financial resources use is growing, including due to more advanced approaches to monitoring of programs implementation. The article explores the experience of using project management in the development and implementation of state programs in the EAEU on the example of the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan. According to the results of the study, proposals were developed for the project management implementation in the Republic of Belarus.

K. Razhkouskaya

Sources and mechanisms of financial support for structural policy: foreign experience and the possibilities to use it in Belarus

The article discusses the basic principles and approaches to financial support for structural policy in foreign countries. A conceptual mechanism for financial support for structural transformations was developed, which sequentially includes the stages of financial resources mobilization, their accumulation in the financial system and the work of financial incentives for economic development and structural changes. The possibilities for foreign experience using in financial support for structural policy in Belarus are considered.

T. Ugarina

Strategies and ways to property relations restructure and business market value

The author's approach to assessing the ownership restructuring impact on organizations (business) market value is presented. Various methods of property (shares) alienation and trust management are considered in accordance with the level of organizations financial stability that are combined under the auspices of the community in the form of three strategies: solvency restoration of business entities; attracting investment resources for various business projects implementation; capital unification of organizations at national and regional levels in order to deepen integration processes, which in the sanctions pressure conditions forms the basis of sustainable development of economies.

S. Darozhka, A. Shushkevich

Resource efficiency management in free economic zones

The article based on international experience study in the functioning of eco-industrial parks analyzes the methodological approaches and the managing material resources practice. Key indicators of resource efficiency in the residents activities are identified, the main ways of development are identified. Organizational and economic measures and mechanisms of this practice using are justified for the possible implementation of resource-efficient management systems in the activities of the free economic zones in Belarus. The «superstructures» necessary for this methods and tools for managing resource efficiency in the FEZ in the Republic of Belarus are proposed.

L. Korbut

The contours of the rural economy eco-diversification transformation

The main components of the theoretical and applied model of rural economy diversification are presented. The promising areas of local economies «green» transformation are briefly described. Recommendations on making managerial decisions in the field of greening agricultural production, development of organic business are proposed.

**Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического
института Министерства экономики Республики Беларусь
№ 6, 2023**

Свидетельство о регистрации периодического издания № 1231.

Ответственные за выпуск – Я.М. Александрович, Н.В. Радченко

Над выпуском работали:

А.М. Стронгина – *редактирование и корректура,*

Е.Э. Дробышевская – *верстка*

Подписано в печать 19. 06. 2023 г. Формат 60x84 ¹/₈. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл.печ.л. 7,44. Уч.-изд.л. 6,05. Тираж 76 экз. Заказ № 262.

Издатель и полиграфическое исполнение

ГНУ «Научно-исследовательский экономический институт
Министерства экономики Республики Беларусь»:

ЛП № 02330/256 от 27 марта 2014 г.

220086, г. Минск, ул. Славинского, 1, корп. 1.

Тел./факс (017) 271-02-78

gnu-niei@niei.by