

Для цитирования: Матушевская Е. А. Формирование комплексного подхода к оценке эффективности функционирования свободной экономической зоны // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 3. — С. 870-883

doi 10.17059/2018-3-13

УДК 657.6:378.1

Е. А. Матушевская

Севастопольский государственный университет (Севастополь, Российская Федерация; e-mail: matushevskaya73@mail.ru)

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СВОБОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ¹

Вопросы эффективности функционирования свободной экономической зоны как инструмента ускорения развития и повышения конкурентоспособности региона являются стратегически важными для города Севастополя. Сбалансированная система показателей, предложенная автором, поможет в дальнейшем оперативно выявлять проблемы, связанные с функционированием свободных экономических зон и принимать обоснованные, своевременные управленческие решения. Статья посвящена вопросу комплексной оценки эффективности функционирования свободных экономических зон на территории Российской Федерации. В работе приведены основные результаты функционирования свободной экономической зоны на территории города Севастополя. Целью исследования выступает разработка сбалансированной системы показателей для оценки эффективности функционирования свободной экономической зоны, функционирующей на территории Севастополя. В рамках создания механизма управления участниками свободных экономических зон и обеспечения их деятельности на долгосрочный период автор предлагает использовать широко применяемую в практике и наиболее обсуждаемую в научном мире методику Balanced Scorecard (BSC). Однако в целях управления свободной экономической зоной предлагается использовать перспективы, отличные от используемых в классической модели, а именно, «финансы», «социальная эффективность», «внутренние административные процессы», «инфраструктура». В рамках разработанной сбалансированной системы показателей автором предлагается кроме законодательно установленных количественных показателей ежегодной оценки эффективности функционирования свободных экономических зон применять и другие показатели, в том числе и качественные: удельный объем инвестиций на одно созданное рабочее место, удельный объем налогов на одно созданное рабочее место, коэффициент выполнения плана объема выручки от продажи товаров, работ, услуг, коэффициент выполнения плана объема инвестиций, в том числе капитальных вложений, осуществленных в соответствии с заключенными договорами о деятельности и др. Гипотеза исследования базируется на предположении, что совершенствование методических подходов к комплексной оценке эффективности функционирования свободных экономических зон как инструмента регионального управления будет способствовать выработке эффективной региональной политики, а внедрение предложенных методов, алгоритмов и мероприятий — ускорению рыночных трансформаций и институциональных преобразований в экономике регионов России. Результаты исследования имеют теоретическую и практическую значимость и могут быть использованы как при разработке и реализации мероприятий в области регионального управления свободными экономическими зонами, так и при анализе непосредственно резидентами свободной экономической зоны с целью повышения эффективности их деятельности, а также инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: свободная экономическая зона, методики оценки эффективности функционирования, показатели эффективности, сбалансированная система показателей, алгоритм разработки сбалансированной системы показателей, матрицы стратегических целей и показателей, резиденты свободной экономической зоны, региональное управление, инвестиционная привлекательность, Севастополь

Введение

Исследования о зонах с особым экономическим статусом проводили и проводят как

зарубежные, так и отечественные ученые. В частности, экономисты М. Фразье, Р. Рей, Р. Болин (США) рассматривают этапы эволюции и классификацию свободных экономических зон (СЭЗ), обращают основное внимание на анализ предпринимательской де-

¹ © Матушевская Е. А. Текст. 2018.

Таблица 1

Трактовка понятия «свободная экономическая зона» с позиции нормативно-правовых актов и отечественных и зарубежных ученых

Нормативно-правовой акт, автор	Трактовка понятия «свободная экономическая зона»
Федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»	Ограниченный участок территории Российской Федерации, в пределах которого устанавливается особый режим предпринимательской деятельности
Краткий внешнеэкономический словарь-справочник	Специальные территории с льготным валютно-финансовым и налоговым режимами, в которых поощряется ведение деятельности с иностранным капиталом*
Коллектив под руководством Фаминского И. П.	«Определенная территория, в пределах которой предоставляется льготный по сравнению с общепринятым для данной страны режим хозяйственной деятельности» [2, с. 52]
Семенов Г.	Часть территории страны с особым действующим режимом [3, с. 36]
Смородинская Н.В., Капустин А., Малыгин В.	«Не только и не столько обособленная географическая территория, но, скорее, часть национального экономического пространства, где введена и применяется определенная система льгот и стимулов, не используемая в других его частях» [4, с. 36]
Леусский А. И.	Отдельные регионы суверенных стран (или сообществ), где создаются благоприятные условия для национального и иностранного предпринимательства и (или) движения товаров и капиталов на международном рынке [5, с. 58].
Васильев Л. Н.	Территориальные анклавов, которые широко открыты для перемещения товаров, капиталов и рабочей силы, в которых создаются наиболее привлекательные налоговые, финансовые, правовые условия для деятельности иностранных и местных предпринимателей [6, с. 51].
Симадзаки Т., Исихорн С.	Районы, в которых приостановлено действие отдельных статей национального законодательства с целью содействия ускоренному экономическому развитию, сохранению или повышению существующего уровня занятости [7, с. 15].
Авторская трактовка	Небольшая территория государства, где применяется особый режим экономической деятельности с целью привлечения отечественных и иностранных инвесторов для ускоренного развития территории.

* Краткий внешнеэкономический словарь-справочник под ред. В.Е. Рыбалкина, М., 1996, Международные отношения. [Электронный ресурс]. URL: <http://dag.filoso.info/biznes/id-1003.html> (дата обращения: 05.11.2017).

тельности фирм, расположенных в СЭЗ, анализируют систему льгот [1]. В России исследованием зон с особым экономическим статусом, в том числе оценкой их эффективности занимались Д.Л. Богдановский, Д.А. Донской, Н. Смородинская, Г. Семенов, А. Качанов, П. Павлов, Е.В. Крюкова и др.

В соответствии Федеральным законом от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации», «особая экономическая зона представляет собой ограниченный участок территории Российской Федерации, в пределах которого устанавливается особый режим предпринимательской деятельности»¹. Этот режим предоставляется коммерческим организациям, созданным в организационно-правовых формах, преду-

смотренных гражданским законодательством Российской Федерации, и филиалами иностранных юридических лиц, зарегистрированных как участники СЭЗ в соответствии с Федеральным законом «О свободных экономических зонах», таможенным и другим законодательством Российской Федерации.

В России свободные экономические зоны включают зоны экспортного производства и свободные таможенные зоны производственного и торгового типа.

В настоящее время исследование свободных экономических зон находится на этапе, когда ученые не формулируют единый концептуальный аппарат для определения свободных экономических зон и компонентов, которые их составляют. Ни в русской, ни в зарубежной литературе нет единой интерпретации и даже общепризнанного определения понятия «особая экономическая зона» (ОЭЗ). В наиболее общей форме принято определять ОЭЗ как ре-

¹ Об особых экономических зонах в Российской Федерации: Федеральный закон № 116-ФЗ от 22.07.2005 [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/ (дата обращения: 20.11.2017).

гион или часть страны с благоприятным экономическим и географическим положением, где устанавливается режим беспошлинной или льготной экспортно-импортной торговли, а также его торговая и денежно-кредитная и финансовая изоляция от остальной части страны.

Теория

Термин «особая экономическая зона» раскрывается авторами по-разному. Для дальнейшей систематизации категориального аппарата в таблице 1 представлен обзор определений ОЭЗ, доступных в научной литературе.

Таким образом, исходя из вышеприведенных определений ОЭЗ, мы замечаем, что российские ученые используют разные уточняющие характеристики. Систематизация основных подходов позволила предложить авторское определение свободной экономической зоны как небольшой территории государства, где применяется особый режим экономической деятельности с целью привлечения отечественных и иностранных инвесторов для ускоренного развития территории.

Методология исследования

В своей работе А.С. Громова и С.В. Кускова затрагивали вопросы, касающиеся оценки эффективности функционирования СЭЗ на территории Российской Федерации. Авторы оценивали эффективность СЭЗ на основе следующих показателей: степень освоения вложенных средств, удельный вес объектов, введенных в эксплуатацию, степень использования мощностей объектов инфраструктуры, экономический эффект для государства и др. Кроме этого, в результате оценки эффективности авторы распределили СЭЗ на успешные, неуспешные и критичные [8].

Процедуру оценки эффективности СЭЗ Д.Л. Богдановский и Д.А. Донской предлагают осуществлять на основе восьми последовательных этапов, начиная со сбора информации, расчета частных и обобщающего показателя эффективности и заканчивая формулированием выводов. Оценивая эффективность деятельности СЭЗ, авторы предлагают использовать следующие частные показатели, которые используются затем для расчета обобщающего показателя: эффективность системы управления, активность в производственной сфере ОЭЗ, инвестиционная активность резидентов ОЭЗ, темпы инфраструктурного строительства и обновления (в перспективе), инновационная активность резидентов, использование ресурсов резидентами, социально-экономическая

активность резидентов, активность финансовой сферы резидентов, предпринимательская активность резидентов, обеспечение экологической безопасности территории ОЭЗ [9, с. 326–330; 10, с. 397–399].

А.Е. Зубарев и В.А. Федорова, рассматривая результаты функционирования СЭЗ в целом на территории РФ пришли к выводу, что «оценка эффективности всей системы функционирования ОЭЗ и вывод о значимости инструмента в целом для российской экономики в настоящее время необъективны» [11, с. 154], поскольку, по их мнению, пик эффективности может наступить только по истечении 10–15 лет функционирования СЭЗ. Вместе с тем, авторы оценивают эффективность, используя показатели «доля объема реализации товаров и услуг резидентов ОЭЗ в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации»; «количество созданных резидентами ОЭЗ рабочих мест»; «среднемесячная начисленная заработная плата в компаниях-резидентах ОЭЗ и по региону»; «уровень зарегистрированной безработицы» и «численность зарегистрированных безработных» [11, с. 154].

Владимир Анатольевич Останин в своем исследовании также оценивал эффективность функционирования СЭЗ на примере свободного порта Владивосток. В своей работе он выделяет основной критерий эффективности СЭЗ — это социальная эффективность. Вместе с тем, автор делает вывод, что «трудности оценки эффективности функционирования ОЭЗ основаны на проблеме понимания социальной эффективности вообще» [12; 13, с. 331; 14, с. 54].

Правила оценки эффективности функционирования СЭЗ также закреплены на федеральном законодательном уровне¹. Данные правила предусматривают расчет абсолютных и относительных частных количественных показателей эффективности, а также определение сводного показателя эффективности, на основании которого свободные экономические зоны делятся на эффективно функционирующие, достаточно эффективно функционирующие и неэффективно функционирующие. В своих исследованиях З.У. Меджидов, М.В. Рязанцева и П.В. Павлов придерживаются данных правил с некоторыми авторскими уточнениями [15–17].

¹ О порядке оценки эффективности функционирования особых экономических зон (вместе с «Правилами оценки эффективности функционирования особых экономических зон»). Постановление Правительства РФ от 07.07.2016 № 643 [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_201682/ (дата обращения: 23.11.2017).

Кардинально иной подход в оценке эффективности деятельности СЭЗ предлагают Т.С. Новикова, Н.В. Чухломин. Авторы предлагают использовать методы проектного анализа, применяя три вида эффективности: коммерческая, общественная и бюджетная. Основными направлениями анализа в данной методике авторы определяют построение денежных потоков и расчет системы показателей эффективности [18].

Ассоциация кластеров и технопарков при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации впустила бизнес-навигатор, в котором как один из критериев эффективности рассматривается инвестиционная активность резидентов ОЭЗ. Авторы предлагают использовать три частных показателя-индикатора, которые затем используются для определения сводного количественного показателя: удельный объем инвестиций резидентов, доля иностранных инвестиций в общем объеме инвестиций резидентов, отношение объема выручки резидентов к арендопригодной площади территории ОЭЗ [19]. Такой же подход в работе о сравнительном анализе эффективности особых экономических зон и их влиянии на развитие территорий используют Ольга Синенко и Игорь Майборов [20].

Зарубежные ученые (польские ученые П. Цижкович, М. Цижкович-Пекала, А. Рзонца, М. Блахуцяк, украинские — О.С. Чмир, Г.И. Румянцева) несколько иначе подходят к оценке эффективности зон с особым экономическим статусом.

Так, например, П. Цижкович, М. Цижкович-Пекала, П. Пекала, А.Рзонца оценивают эффективность функционирования СЭЗ посредством ее влияния на региональные экономические показатели. Такой механизм польские ученые рекомендуют раскладывать на четыре канала:

1. Стимулы ОЭЗ на решения компаний инвестировать и создавать рабочие места на территории ОЭЗ.

2. Индуцированные эффекты: последствия, вызванные деятельностью компаний на основе ОЭЗ в ограниченном (географическом или административном) регионе расположения ОЭЗ, но вне самой территории ОЭЗ. Эти эффекты можно отнести к ряду экономических процессов, которые могут оказать как положительное, так и отрицательное воздействие на общие экономические показатели региона. С одной стороны, индуцированные эффекты включают кластеризацию подобных компаний и вертикальную интеграцию (обратные и пря-

мые связи). С другой стороны, компании, основанные на ОЭЗ, могут вытеснять существующие фирмы или препятствовать формированию новых.

3. Пространственно индуцированные эффекты: внешние эффекты — соседние регионы. Эти индуцированные эффекты в принципе принимают те же закономерности, что и индуцированные эффекты в области определения ОЭЗ, но материализуются за пределами региона.

4. Обратная индукция: поскольку экономические показатели в окрестностях места расположения ОЭЗ могут быть изменены с помощью обозначения экономической зоны, могут возникнуть некоторые индуцированные эффекты (также положительные и отрицательные) из соседних регионов в регион ОЭЗ [21].

В то же время польский ученый М. Блахуцяк в оценке эффективности СЭЗ предлагает использовать метод DEA, который является непараметрическим методом. Данный метод позволяет сравнивать объекты в одном секторе и ранжировать их, исходя из имеющегося шаблона. Основным преимуществом метода является то, что он не требует знания функциональных отношений при оценке влияние нескольких входных переменных на выходные переменные. Авторы сделали вывод, что эффективность подразделения в значительной степени зависит от разумного управления доступными ресурсами [22].

Методика оценки эффективности деятельности СЭЗ, которую описывает украинский ученый О.С. Чмыр, строится на принципах целевой направленности, комплексности, эффективности, координации с основными региональными программами и состоит из двух основных блоков: оценка организационно-правового обеспечения и оценка социально-экономических и бюджетно-финансовых результатов. Основными критериями оценки результатов социально-экономического развития СЭЗ автор считает развитие предпринимательства, инвестиционную деятельность, инновационную деятельность, производственную деятельность, занятость населения и расчеты с бюджетом [23]. Украинский ученый Г.И. Румянцева также придерживается данной методики [24–26].

Близкой, по нашему мнению, и наиболее адаптированной к современным условиям хозяйствования является методика, предложенная российским ученым Е.В. Крюковой. Автор предлагает применять интегрированную систему критериальных показателей оценки эф-

фективности функционирования зон с особым экономическим статусом. Наряду с показателями, которые регламентируют федеральные правила оценки эффективности, Е. В. Крюкова предлагает дополнить методику дополнительными абсолютными и относительными показателями, отдельно для каждого типа СЭЗ. Кроме того, автор аргументирует использование пятибалльной шкалы измерений для оценки показателей результативности [27].

Таким образом, рассмотрев вышеупомянутые методики, можно прийти к выводу, что они достаточно разные и применимы в той или иной степени. Однако в современных условиях хозяйствования, когда деятельность СЭЗ, которые функционируют на территории РФ, не всегда успешна, есть необходимость в пересмотре методики оценки эффективности и ее сбалансированности.

Основные результаты функционирования СЭЗ на территории города Севастополя

Государственной думой были приняты, а Советом Федерации одобрены федеральные законы, связанные с установлением свободной экономической зоны в городе Севастополе. Данные законы направлены на стимулирование инвестиций в г. Севастополь и устанавливают ряд льгот для субъектов хозяйствования, которые зарегистрированы на территории города Севастополя.

Согласно Федеральному закону от 29 ноября 2014 г. № 377-ФЗ «О развитии Крымского федерального округа и свободной экономической зоне на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя» (ст. 13, п. 3), любое юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, зарегистрированный на территории Крыма либо в Севастополе, может стать участником свободной экономической зоны¹. Для этого необходимо внести «не менее трех миллионов рублей для лиц, являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства; не менее тридцати миллионов рублей для иных лиц».² Инвестиции должны поступать в экономику Крыма и г. Севастополя согласно плану, изложенному в инвестиционной декларации.

¹ О развитии Крымского федерального округа и свободной экономической зоны на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя. Федеральный закон от 29.11.2014 № 377-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171495/ (дата обращения: 05.11.2017).

² См.: <https://rg.ru/2014/12/03/krym-dok.html>.

Инвестиционные декларации должны содержать подробное описание проекта и количество инвестиций на каждом этапе. Если владельцы проектов представляют инвестиционные декларации на сумму инвестиций более 100 млн руб., их должны рассматривать экспертные советы. Инвестиционные декларации на меньшую сумму инвестиций будут контролировать органы власти Крыма и Севастополя.

Для субъектов, которые регистрируются участниками СЭЗ, устанавливается особый режим осуществления предпринимательской и иной деятельности, который включает:

а) особый режим градостроительной деятельности:

— предоставление земельного участка для реализации инвестиционного договора без торгов с 1 января 2017 г.;

— возможность досрочного проведения подготовительных работ на земельном участке;

— досрочное установление разрешенного использования земельного участка для осуществления инвестиционного договора;

б) особый режим налогообложения:

— налоговые льготы устанавливаются законами Республики Крым и города федерального значения Севастополя через уменьшение налоговой ставки для всех или отдельных категорий налогоплательщиков;

— участники, которые зарегистрировались в первые три года, будут оплачивать страховые взносы по уменьшенной ставке. Всего страховые выплаты составят 7,6 % (6 % — Пенсионный фонд; 0,1 % — Фонд обязательного медицинского страхования; 1,5 % — Фонд социального страхования). Для сравнения, обычные российские предприятия платят 30 %;

— в течение 10 лет участники СЭЗ не будут платить налог на прибыль в федеральный бюджет. Налог на прибыль будет платиться только в региональный бюджет. Власти Крыма и Севастополя будут сами устанавливать ставку налога, но она не может превысить 13,5 %. Власти Крыма и Севастополя могут снижать налоговую ставку с 13,5 % до любой величины.

Результаты функционирования СЭЗ на территории города Севастополя в 2015–2016 гг. представлены в таблице 2.

Согласно расчетам в 2016 г. количество договоров о деятельности в СЭЗ по сравнению с 2015 г. увеличилось на 44 %, что является положительной тенденцией. В то же время за анализируемый период снизилось количество планируемых к созданию новых рабочих мест на 11 %, что является отрицательной тенден-

Таблица 2

Результаты функционирования СЭЗ на территории города Севастополя в 2015–2016 гг.*

Показатель	2015 г.	2016 г.	Абсолютный прирост	Темп прироста, %
Заключено договоров, ед.	100	144	44	44
Задекларированный за период по договорам объем капитальных вложений, млн руб.	1300	1427	127	9,8
Плановый объем капитальных вложений, млн руб.	236	965	729	308,9
Фактический объем капитальных вложений, млн руб.	194	1391	1197	617,0
Количество планируемых к созданию новых рабочих мест, ед.	2678	2369	-309	-11,5
Фактически создано новых рабочих мест, ед.	601	2676	2075	345,3
Средняя заработная плата, тыс. руб.	25,8	25,7	-0,1	-0,4
Доля капитальных вложений участников СЭЗ в совокупном объеме (бюджетная, внебюджетная сфера), %	5,22	24,52	19,3	369,7
Доля созданных участниками СЭЗ новых рабочих мест в приросте среднесписочной численности работников (на конец года), %	0,25	4,74	4,49	1796

* Отчет о результатах функционирования свободной экономической зоны на территориях Республики Крым и г. Севастополя за 2015 и 2016 год [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/reginvdev/20172707003> (дата обращения 20.11.2017).

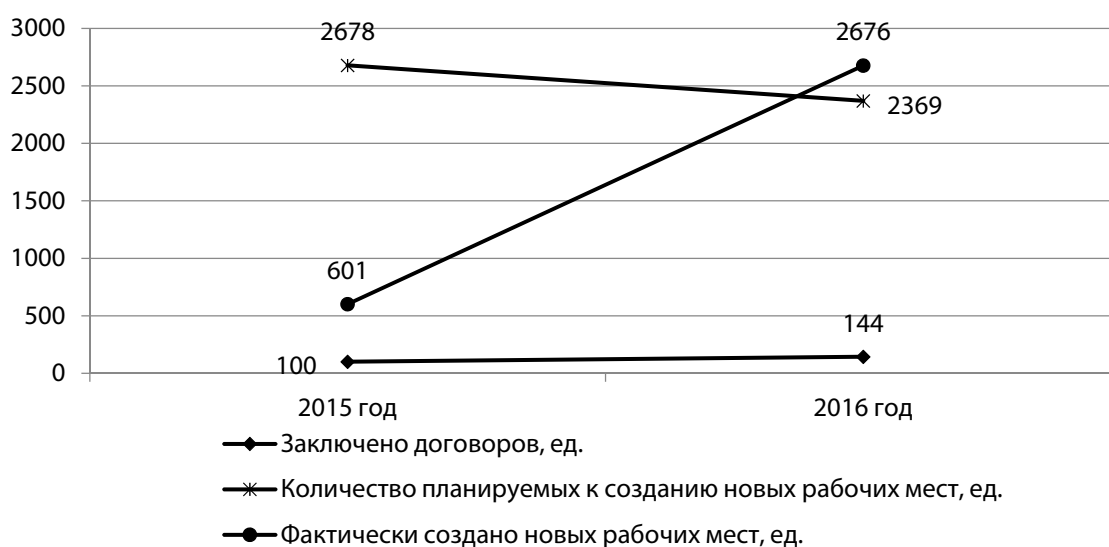


Рис. 1. Динамика абсолютных показателей эффективности функционирования СЭЗ за период 2015–2016 гг.

цией и свидетельствует о наличии проблем, связанных с функционированием СЭЗ, а также нежеланием инвесторов становится резидентами. Графически данная информация представлена на рисунке 1.

Относительно выполнения плана по объему капитальных вложений на территории СЭЗ следует отметить: несмотря на то, что в целом в 2016 г. фактический объем капитальных вложений увеличился на 617 млн руб., в 2015 г. план по инвестициям выполнен всего лишь на 82 %. В то же время уже за период 2016 г. произошло резкое увеличение капитальных инвестиций и план выполнен на 144 %, то есть перевыполнение плана составляет 44 %, что является достаточно существенным прорывом

для СЭЗ Севастополя. Графически данный материал представлен на рисунке 2.

По данным Департамента приоритетных проектов развития города¹ Севастополя по состоянию на 01 сентября 2017 г.:

— заключено 300 договоров об условиях деятельности в свободной экономической зоне, расторгнуто 14 соглашений;

— задекларированный объем капитальных вложений — 3473 млн руб., в т. ч. за 2017 г. — 808,4 млн руб.;

¹ Свободная экономическая зона. Общая информация // Инвестиционный портал Севастополя [Электронный ресурс]. — URL: <http://investsevastopol.ru/ru/obshchaya-informaciya> (дата обращения: 21.11.2017).

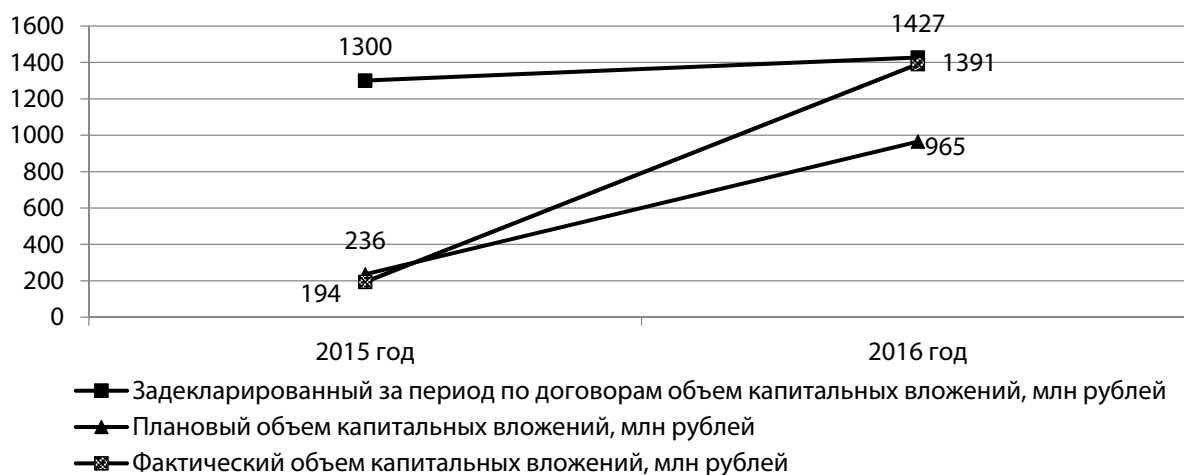


Рис. 2. Динамика показателей объема капитальных вложений в рамках функционирования СЭЗ за период 2015–2016 гг.

Таблица 3
Реализация проектов участников СЭЗ (по отраслям)
на территории г. Севастополя по состоянию
на 01.09.2017 г.

Отрасль	Количество проектов	Объем капитальных вложений, млн руб.	Количество рабочих мест
Промышленность	92	1212	1693
Сельское хозяйство	19	380	373
Социальная сфера	6	31	76
Строительство	29	405	995
Транспорт	15	165	232
Топливо и энергетика	9	124	282
Торговля	33	137	429
Услуги	83	1015	1566

— количество планируемых к созданию новых рабочих мест — 646 ед., в т. ч. за 2017 г. — 747 ед.

Проекты, реализуемые в рамках СЭЗ на территории г. Севастополя охватывают различные отрасли экономики (табл. 3).

Наибольшее количество проектов (92 ед. или 32 %) приходится на промышленность, а наименьшее — (6 ед. или 2 %) на социальную сферу.

Полученные результаты

Показатели оценки ежегодной эффективности функционирования СЭЗ на территории Республики Крым утверждены Правилами ежегодной оценки эффективности функционирования свободной экономической зоны на территориях Республики Крым и г. Севастополя и подготовки отчета о результатах функционирования свободной экономической зоны

(утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2015 г. № 1368)¹.

Согласно вышеуказанным Правилам, к абсолютным количественным показателям функционирования СЭЗ за отчетный период относятся количество участников свободной экономической зоны, объем налогов, уплаченных участниками свободной экономической зоны в бюджеты всех уровней бюджетной системы Российской Федерации в рамках заключенных договоров о деятельности, объем таможенных платежей, уплаченных участниками свободной экономической зоны в рамках заключенных договоров о деятельности, объем используемых участниками свободной экономической зоны налоговых льгот в рамках заключенных договоров о деятельности, объем льгот по уплате таможенных платежей, полученных участниками свободной экономической зоны в рамках заключенных договоров о деятельности, темп прироста реальной среднемесячной заработной платы, количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, утративших статус участника свободной экономической зоны.

Для создания механизма управления участниками СЭЗ и обеспечения их деятельности на долгосрочный период хозяйствующим субъектам важно учитывать все составляющие и предлагается использовать широко применяемую в практике и наиболее дискутируемых

¹ Об утверждении Правил ежегодной оценки эффективности функционирования свободной экономической зоны на территориях Республики Крым и г. Севастополя и подготовки отчета о результатах функционирования свободной экономической зоны. Постановление Правительства РФ от 12.12.2015 г. № 1368 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71180958/> (дата обращения: 25.11.2017).



Рис. 3. Алгоритм разработки сбалансированной системы показателей для управления СЭЗ

в научном мире методику Balanced Scorecard (BSC) [28–30].

Авторы системы (BSC) профессора Гарвардской школы экономики Р. Каплан и Д. Нортон, которые определяют ее как баланс нефинансовых и финансовых показателей деятельности, баланс внешних и внутренних взглядов на предприятие. Ценность данной системы заключается в том, что в ее основе применяются не столько показатели, сколько цели, что, на наш взгляд, весьма важно для построения эффективной системы управления. Система BSC позволит руководству региона связать стратегию участников СЭЗ с набором взаимосвязанных индикаторов, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Классически система BSC предлагает стратегические цели и индикаторы предприятий рассматривать по перспективам: «финансы / экономика», «рынок / покупатели», «инфраструктура / сотрудники» и «бизнес-процессы».

Однако для регионального управления классическая модель построения сбалансированной системы показателей не подходит, поскольку перспективы, касающиеся бизнес-процессов, а также других перспектив на региональном уровне кардинально отличаются от перспектив любого предприятия. Считаем целесообразным, в целях управления СЭЗ выделить следующие перспективы: «финансы», «социальная эффективность», «внутренние административные процессы» и «инфраструктура».

По нашему мнению, сбалансированная система показателей в целях управления СЭЗ должна дать возможность как местным органам власти, так и другим заинтересованным лицам обобщенно оценить результативность деятельности резидентов СЭЗ, вести наблюдение (мониторинг, аудит) с целью контроля за деятельностью резидентов СЭЗ, оценивать ход реформирования в области деятельности СЭЗ и тому подобное.

Такая модель публичного управления, предусматривающая ориентацию на достижение социально результата, является объективной необходимостью.

Основываясь на пятиэтапной модели сбалансированной системы показателей Каплана — Нортон, предложим собственную модель или алгоритм, но уже для оперативного и стратегического управления СЭЗ (см. рис. 3).

Таким образом, из алгоритма видно четкую последовательность действий, конкретизирующие формирование сбалансированной системы показателей относительно публичного управления.

Матрица стратегических целей и индикаторов по перспективе «финансы» представлена в таблице 4.

Матрица стратегических целей и индикаторов по перспективе «социальная эффективность» представлена в таблице 5.

Матрица стратегических целей и индикаторов по перспективе «внутренние административные процессы» представлена в таблице 6.

Таблица 4

Стратегические цели и индикаторы по перспективе «финансы» системы BSC СЭЗ г. Севастополя

Стратегическая цель	Индикатор	Целевой признак	Целевое значение индикаторов
Увеличение показателей результатов хозяйственной деятельности участников СЭЗ (в рамках заключенных договоров о деятельности) и объемов инвестиций в рамках функционирования СЭЗ	Объем выручки от продажи товаров, работ и услуг	↑	25 % ежегодно
	Объем выручки от продажи, полученной индивидуальными предпринимателями, микропредприятиями и малыми предприятиями	↑	25 % ежегодно
	Чистая прибыль	↑	25 % ежегодно
	Объем инвестиций, в том числе капитальных вложений, осуществленных в соответствии с заключенными договорами о деятельности	↑	70 % ежегодно
	Удельный объем инвестиций на одно созданное рабочее место	↑	0,2
	Удельный объем налогов на одно созданное рабочее место	↑	0,2
	Доля производств, относящихся к высокотехнологичным секторам экономики, от общего количества производств ОЭЗ	↑	0,4
Увеличение плановых показателей эффективности функционирования СЭЗ	Коэффициент выполнения плана объема выручки от продажи товаров, работ, услуг	↑	не менее 0,7
	Доля капитальных вложений участников СЭЗ в совокупном объеме (бюджетная, внебюджетная сфера), %	↑	45 %
Увеличение количества резидентов СЭЗ	Количество участников СЭЗ	↑	10 % ежегодно
	Количество предприятий и индивидуальных предпринимателей, вышедших из участия в работе ОЭЗ	↓	не более 2 %

Таблица 5

Стратегические цели и индикаторы по перспективе «социальная эффективность» системы BSC СЭЗ г. Севастополя

Стратегическая цель	Индикатор	Целевой признак	Целевое значение индикаторов
Увеличение социальной эффективности СЭЗ	Количество построенных и введенных в эксплуатацию объектов недвижимости, объектов инженерной, транспортной, социальной, инновационной и иной инфраструктуры	↑	25 % ежегодно
	Количество созданных рабочих мест на территории свободной экономической зоны	↑	25 % ежегодно
	Индекс количества созданных рабочих мест ОЭЗ в общей численности трудоспособного населения города	↑	1,5
	Объем инвестиций, в том числе капитальных вложений, осуществленных в соответствии с заключенными договорами о деятельности	↑	70 % ежегодно
	Темп прироста реальной среднемесячной заработной платы	↑	30 %
	Уровень безработицы в среднем за год	↓	на 10 % ежегодно
	Реальные располагаемые денежные доходы населения	↑	20 % ежегодно
	Валовый региональный продукт	↑	20 % ежегодно
Увеличение плановых показателей социальной значимости в рамках функционирования СЭЗ	Коэффициент выполнения плана количества построенных и введенных в эксплуатацию объектов инженерной, транспортной, социальной, инновационной и иной инфраструктуры	↑	не менее 0,7
	Коэффициент выполнения плана количества созданных рабочих мест на территории свободной экономической зоны	↑	не менее 0,7
	Коэффициент выполнения плана объема инвестиций, в том числе капитальных вложений, осуществленных в соответствии с заключенными договорами о деятельности	↑	не менее 0,7

Окончание табл. 5

Стратегическая цель	Индикатор	Целевой признак	Целевое значение индикаторов
Увеличение доходов, поступающих в бюджет	Темп роста объема дополнительных доходов, поступающих в бюджеты всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, в связи с функционированием свободной экономической зоны	↑	не менее 1,3
Увеличение количества рабочих мест и социальной удовлетворенности жителей г. Севастополя	Доля созданных участниками СЭЗ новых рабочих мест в приросте среднесписочной численности работников (на конец года), %	↑	10 %
Увеличение инвестиционной привлекательности СЭЗ	Удельный вес предприятий, осуществляющих технологические инновации, в общей совокупности предприятий, разместивших свое производство на территории ОЭЗ	↑	0,4
	Прирост высокопроизводительных рабочих мест, в процентах к предыдущему году	↑	20 %

Таблица 6

Стратегические цели и индикаторы по перспективе «внутренние административные процессы» системы BSC СЭЗ г. Севастополя

Стратегическая цель	Индикатор	Целевой признак	Целевое значение индикаторов
Упрощение процедуры вхождения в СЭЗ для потенциальных участников	Наличие единого окна	—	—
Увеличение качества сопровождения и координирования участников СЭЗ	Качество сопровождения и координирования участников СЭЗ	↑	не менее 0,7

Таблица 7

Стратегические цели и индикаторы по перспективе «инфраструктура» системы BSC СЭЗ г. Севастополя

Стратегическая цель	Индикатор	Целевой признак	Целевое значение индикаторов
Увеличение инвестиционных площадок	Количество свободных земельных участков	↑	↑
Снижение затрат инвестора	Количество производственных, складских и офисных помещений, являющихся собственностью СЭЗ	↑	↑
Развитие инфраструктуры	Наличие транспортной инфраструктуры, доступность электрических сетей, водоснабжение, наличие полигона ТБО и др.	↑	↑
Увеличение комплекса логистических услуг для участников СЭЗ, а также их качества	Количество логистических центров	↑	↑
	Качество логистических услуг	↑	↑

Матрица стратегических целей и индикаторов по перспективе «инфраструктура» представлена в таблице 7.

Заключение

Невысокая концентрация зон с особым экономическим статусом и недостаток исследований по вопросу оценки эффективности функционирования СЭЗ на территории Российской Федерации побудили авторов провести данное исследование.

В рамках исследования получены следующие результаты.

С учетом необходимости выявления путей и механизмов ускорения развития территорий усовершенствован инструментарий оценки эффективности функционирования зон с особым экономическим статусом, в рамках которого предложен алгоритм разработки сбалансированной системы показателей для управления СЭЗ.

Использована как инструмент эффективного регионального управления в среде функционирования СЭЗ сбалансированная система показателей (на примере СЭЗ г. Севастополя), в рамках которой разработаны матрицы страте-

гических целей и индикаторов по перспективам, отличающимся от используемых в классической модели, а именно «финансы», «социальная эффективность», «внутренние административные процессы», «инфраструктура», которые будут способствовать выработке эффективной региональной политики.

Формирование основных показателей сбалансированной системы для каждой составляющей стратегии нужно сочетать с отображением позиций, которые входят в компетенцию руководства на каждом уровне управления с обязательным определением ответственных за исполнение.

Данное исследование — лишь начало большой работы по проблеме российских СЭЗ. Дальнейшие исследования будут сконцентрированы на разработке, в рамках применения системы BSC, дорожной карты для показателей по каждой перспективе, которая может быть универсальным и интерактивным инструментом реализации механизма обеспечения эффективности деятельности СЭЗ и предусматривает комплекс последовательных действий, направленных на реализацию стратегии и достижения желаемых для региона и страны результатов.

Список источников

1. Frazier M. Emergence of a New Hanseatic League: How Special Economic Zones Will Reshape Global Governance, 21 CHAP. L. REV, 2018. — 333 pp. [Electronic resource]. URL: <https://digitalcommons.chapman.edu/chapman-law-review/vol21/iss2/4> (дата обращения: 22.11.2017).
2. Внешнеэкономический бизнес в России. Справочник / Под ред. И. П. Фаминского. — М.: Республика, 1997. — 591 с.
3. Семенов Г. Развитие свободных экономических и оффшорных зон // Российский экономический журнал. — 1995. — № 11. — С. 35–36.
4. Смородинская Н., Капустин А., Малыгин В. Калининградская область как свободная экономическая зона // Вопросы экономики. — 1999. — № 9. — С. 90–107.
5. Леусский А. И. Экономика зон свободного предпринимательства. — Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991. — 103 с.
6. Васильев Л. Н. Вопросы формирования свободных экономических зон // Экономист. — 1993. — № 9. — С. 50–54.
7. Симадзаки Т., Исихара М. Свободные экономические зоны в капиталистических и развивающихся странах // ВИНТИ. — 1990. — № 4. — с. 4–42.
8. Громова А. С., Кускова С. В. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон в Российской Федерации // Вестник науки Сибири. — 2013. — № 3 (9). [Электронный ресурс]. URL: <http://sjs.tpu.ru/journal/article/view/756/551> (дата обращения: 22.11.2017).
9. Богдановский Д. Л., Донской Д. А. Оценка эффективности управления особой экономической зоной промышленно-производственного типа с помощью критериальных показателей // Вестник Казанского технологического университета. — 2013. — Т. 16. — № 20. — С. 326–330.
10. Богдановский Д. Л., Донской Д. А. Особая экономическая зона промышленно-производственного типа. Основные принципы оценки эффективности // Вестник Казанского технологического университета. — 2014. — Т. 17. — № 21. — С. 397–399.
11. Зубарев А. Е., Федорова В. А. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон в Российской Федерации // Вестник Тихоокеанского государственного университета. — 2014. — № 4. — С. 153–160.
12. Останин В. А. Эффективность свободных экономических зон. На примере конкурентных преимуществ модели свободного порта Владивосток // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2016. № 4 (77) [Электронный ресурс]. URL: http://vfrta.customs.ru/vfrta/images/stories/journal_2016-4.pdf (дата обращения: 22.11.2017).
13. Останин В. А. Социальные аспекты эффективности особых экономических зон // Особые экономические зоны. Теоретико-методологические аспекты развития. Кн. 1. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 351 с.
14. Останин В. А. Территория опережающего социально-экономического развития как креативное экономическое пространство // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. — 2017. — № 3(80). — С. 53–66.
15. Меджидов З. У. Особенности функционирования и оценка эффективности особых экономических зон в Российской Федерации // Экономика. Вчера, сегодня, завтра. — 2016. — № 1. — С. 54–70.
16. Рязанцева М. В. Оценка эффективности деятельности особых экономических зон // Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка. — 2014. — № 5. — С. 93–98.
17. Павлов П. В. Оценка эффективности функционирования особых экономических зон. Правовое регулирование и экономическое содержание // Административное и муниципальное право. — 2014. — № 6. — С. 520–532.
18. Новикова Т. С., Чухломин Н. В. Оценка эффективности государственно-частного партнерства при создании особых экономических зон // Мир экономики и управления. — 2010. — Т. 10. — № 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-pri-sozdanii-osobyh-ekonomicheskikh-zon> (дата обращения: 22.11.2017).

19. Бизнес-навигатор по особым экономическим зонам России — 2017 / И. В. Голубкин, М. М. Бухарова, Л. В. Данилов и др.; Ассоциация кластеров и технопарков. — М. : АКИТ, 2017. — 148 с. [Электронный ресурс]. — URL: <http://akitrf.ru/upload/iblock/904/904021dfa3a4f48da5d15ff7493e51fc.pdf> (дата обращения: 24.11.2017).
20. *Sinenko O., Mayburov I.* Comparative Analysis of the Effectiveness of Special Economic Zones and Their Influence on the Development of Territories // *International Journal of Economics and Financial Issues*. — 2017. — Т. 7. — № 1 [Electronic resource]. — URL: <http://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/viewFile/3374/pdf> (дата обращения: 24.11.2017).
21. *Ciżkowicz P.* et al. The effects of special economic zones on employment and investment: a spatial panel modeling perspective // *Journal of Economic Geography*. — 2017. — Т. 17. — №. 3. — С. 571–605 [Electronic resource]. URL: https://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/208_en.pdf (дата обращения: 24.11.2017).
22. *Blachuciak M.* et al. The DEA method in the evaluation of the effectiveness of the Special Economic Zones in Poland in 2014 // *Jagiellonian Journal of Management*. — 2016. — Т. 2. — №. 4. — С. 259–273. — doi:10.4467/2450114XJJM.16.021.6090.
23. *Чмир О. С.* Спеціальні (вільні) економічні зони і території пріоритетного розвитку. Науково-методичні аспекти. — Київ : НДЕІ Міністерства економіки України. Східний видавничий дім, 2001. — 276 с.
24. *Румянцева Г. І.* До питання ефективності функціонування територій пріоритетного розвитку // *Регіональна економіка*. — 2010. — № 1. — С. 240–247 [Электронный ресурс]. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2010_1_33 (дата обращения: 24.11.2017).
25. *Румянцева Г. І.* Методологічні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проектів в умовах спеціального режиму інвестиційної діяльності / Г. І. Румянцева // *Актуальні проблеми економіки*. Зб. наук. праць. — 2006. — № 9. — С. 15–22.
26. *Румянцева Г. І.* Про методи оцінки ефективності інвестиційних проектів в умовах спеціального режиму інвестиційної діяльності // *Наукові записки*. Зб. наук. Праць. — 2006. — № 16. — С. 191–196.
27. *Крюкова Е. В.* Концептуальные основы анализа механизма функционирования свободных экономических зон // *Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики*. Мат-лы III Междунар. науч. конф., г. Астрахань, 19 апр. 2012 г. / Сост. О. К. Минеева, Р. И. Акмаева, Л. В. Усачева, О. И. Горелова, А. И. Джу-магалиева. — Астрахань : Сорокин Р. В., 2012. — С. 135–140.
28. *Isoraite M.* The balanced scorecard method: From theory to practice // *Intelektine Ekonomika*. — 2008. — № 1 [Electronic resource]. URL: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/d42/Isoraite.pdf> (дата обращения: 24.11.2017).
29. *Kopecka N.* The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement // *Procedia Economics and Finance*. — 2015. — Т. 25. — С. 59–69 [Electronic resource]. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3).
30. *Niven P.R.* Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution. — John Wiley & Sons, 2014 [Electronic resource]. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118915011>.

Информация об авторе

Матушевская Елена Анатольевна — кандидат экономических наук, доцент, Севастопольский государственный университет; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1394-9034> (Российская Федерация, 299001, г. Севастополь, ул. Гоголя, 14, каб. 208; e-mail: matushevskaya73@mail.ru).

For citation: Matushevskaya, E. A. (2018). An Integrated Approach to Evaluating the Effectiveness of Functioning of Free Economic Zone *Ekonomika regiona [Economy of Region]*, 14(3), 870-883

E. A. Matushevskaya

Sevastopol State University (Sevastopol, Russian Federation; e-mail: matushevskaya73@mail.ru)

An Integrated Approach to Evaluating the Effectiveness of Functioning of Free Economic Zone

Effective functioning of the free economic zone (FEZ) is a tool for accelerating development and increasing the region's competitiveness, which is strategically important for a city such as Sevastopol. To quickly identify FEZ operation problems and make informed and timely management decisions, I propose balanced scorecard. The article focuses on the comprehensive assessment of the efficiency of free economic zones in the territory of the Russian Federation. I describe the main results of FEZ functioning in Sevastopol. The Balanced Scorecard (BSC) technique is widely used in practice and most debated in the scientific world. However, I propose to apply this method in the framework of a mechanism for managing SEZ participants and ensuring their activities for the long term. To manage the FEZ, I suggest using perspectives: «Finance», «Social efficiency», «Internal administrative processes», «Infrastructure». These perspectives differ from a traditional model. In addition to the legislatively set quantitative indicators for the annual assessment of FEZ performance, I apply qualitative indicators. These are the specific volume of investments per one created workplace; the specific amount of taxes per one created workplace; plan of the volume of proceeds from the sale of goods, works, services; the rate of implementation of the plan for the volume of investments including capital investments, implemented in accordance with the signed agreements on activities and etc. The improvement of methodological approaches to the comprehensive assessment of FEZ performance as a tool of regional government will promote the development of effective regional policy. Moreover, the introduction of the offered methods, algorithms and actions will accelerate market transformations and institutional transformations in the economy of Russian regions. The obtained results can

be used both in the development and implementation of activities in regional management of FEZ. Furthermore, the research results allow to residents to directly analyze FEZ with the aim of increasing the efficiency of their activities, as well as investment attractiveness.

Keywords: free economic zone, methods for assessing performance, performance indicators, balanced system of indicators, algorithm for developing a balanced system of indicators, a matrix of strategic goals and indicators, residents of FEZ, regional management, investment attractiveness, Sevastopol

References

1. Frazier, M. (2018). *Emergence of a New Hanseatic League: How Special Economic Zones Will Reshape Global Governance*. 21 CHAP. L. REV, 333. Retrieved from: <https://digitalcommons.chapman.edu/chapman-law-review/vol21/iss2/4> (date of access: 22.11.2017).
2. Faminsky, I. P. (1997). *Vneshneekonomicheskiy biznes v Rossii. Spravochnik [Foreign economic business in Russia]*. Moscow: Respublika Publ., 591. (In Russ.)
3. Semenov, G. (1995). Razvitiye svobodnykh ekonomicheskikh i offshornykh zon [Development of free economic and offshore zones]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal [Russian Economic Journal]*, 11, 35–36. (In Russ.)
4. Smorodinskaya, N., Kapustin, A. & Malygin, V. (1999). Kaliningradsкая oblast kak svobodnaya ekonomicheskaya zona [Kaliningrad region as a free economic zone]. *Voprosy ekonomiki [Russian Journal of Economics]*, 9, 90–107. (In Russ.)
5. Leussy, A. I. (1991). *Ekonomika zon svobodnogo predprinimatelstva [Economy of free enterprise zones]*. Leningrad: LFEI Publ., 103. (In Russ.)
6. Vasilyev, L. N. (1993). Voprosy formovaniya svobodnykh ekonomicheskikh zon [Formation of free economic zones]. *Ekonomist [Economist]*, 9, 50–54. (In Russ.)
7. Simadzaki, T. & Isikhara, M. (1990). Svobodnyye ekonomicheskie zony v kapitalisticheskikh i razvivayushchikhsya stranakh [Free economic zones in capitalist and developing countries]. *VINITI [VINITI]*, 4, 4–42. (In Russ.)
8. Gromova, A. S. & Kuskova, S. V. (2013). Otsenka effektivnosti funktsionirovaniya osobykh ekonomicheskikh zon v Rossiyskoy Federatsii [Estimation of efficiency of functioning of special economic zones in the Russian Federation]. *Vestnik nauki Sibiri [Siberian Journal of Science]*, 3(9). Retrieved from: <http://sjs.tpu.ru/journal/article/view/756/551> (date of access: 22.11.2017). (In Russ.)
9. Bogdanovsky, D. L. & Donskoy, D. A. (2013). Otsenka effektivnosti upravleniya osoboy ekonomicheskoy zonoj promyshlenno-proizvodstvennogo tipa s pomoshchyu kriterialnykh pokazateley [Evaluation of the effectiveness of management of a special economic zone of an industrial-production type with the help of criteria indicators]. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta [Bulletin of the Technological University]*, 16(20), 326–330. (In Russ.)
10. Bogdanovsky, D. L. & Donskoy, D. A. (2014). Osobaya ekonomicheskaya zona promyshlenno-proizvodstvennogo tipa. Osnovnyye printsipy otsenki effektivnosti [Special economic zone of industrial-production type: the basic principles of efficiency evaluation]. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta [Bulletin of the Technological University]*, 17(21), 397–399. (In Russ.)
11. Zubarev, A. E. & Fedorova, V. A. (2014). Otsenka effektivnosti funktsionirovaniya osobykh ekonomicheskikh zon v Rossiyskoy Federatsii [Assessment of Efficiency of Special Economic Zones in Russia]. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of PNU]*, 4, 153–160. (In Russ.)
12. Ostanin, V. A. (2016). *Effektivnost svobodnykh ekonomicheskikh zon: na primere konkurentnykh preimushchestv modeli svobodnogo porta Vladivostok [Effectiveness of Free Economic Zones: by the Example of Competitive Advantages of Model of Vladivostok Free Port]*. Tamozhennaya politika Rossii na Dalnem Vostoke [Customs policy of Russia in the Far East], 4(77). Retrieved from: http://vrta.customs.ru/vrta/images/stories/journal_2016-4.pdf (date of access: 22.11.2017). (In Russ.)
13. Ostanin, V. A. (2017). Sotsialnyye aspekty effektivnosti osobykh ekonomicheskikh zon [Social aspects of the effectiveness of special economic zones]. *Osobyie ekonomicheskie zony. Teoretiko-metodologicheskie aspekty razvitiya. Kn. 1 [Special economic zones. Theoretical and methodological development aspects. B. 1]*. Moscow: YUNITI-DANA Publ., (In Russ.)351.
14. Ostanin, V. A. (2017). Territoriya operezhayushchego sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya kak kreativnoye ekonomicheskoye prostranstvo [The Territory of Advanced Socio-Economic Development as the Creative Economic Space]. *Tamozhennaya politika Rossii na Dalnem Vostoke [Customs policy of Russia in the Far East]*, 3(80), 53–66. (In Russ.)
15. Medzhidov, Z. U. (2016). Osobennosti funktsionirovaniya i otsenka effektivnosti osobykh ekonomicheskikh zon v Rossiyskoy Federatsii [Functioning and evaluation of the performance of special economic zones in the Russian Federation]. *Ekonomika. Vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow]*, 1, 54–70. (In Russ.)
16. Ryazantseva, M. V. (2014). Otsenka effektivnosti deyatelnosti osobykh ekonomicheskikh zon [Evaluation of the effectiveness of special economic zones]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Geodeziya i aerofotosyomka [Izvestia vuzov. Geodesy and aerophotosurveying]*, 5, 93–98. (In Russ.)
17. Pavlov, P. V. (2014). Otsenka effektivnosti funktsionirovaniya osobykh ekonomicheskikh zon. Pravovoye regulirovanie i ekonomicheskoye soderzhanie [Efficiency evaluation for the functioning of special economic zones: legal regulation and economic contents]. *Administrativnoye i munitsipalnoye pravo [Administrative and municipal law]*, 6, 520–532. (In Russ.)
18. Novikova, T. S. & Chukhlomin, N. V. (2010). *Otsenka effektivnosti gosudarstvenno-chastnogo partnerstva pri sozdanii osobykh ekonomicheskikh zon [Evaluation of public-private partnership efficiency at creation of special economic zones]*. Mir ekonomiki i upravleniya [World of economics and management], 10(4). Retrieved from: <http://cyberleninka.ru/article/n/>

otsenka-effektivnosti-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-pri-sozdanii-osobyh-ekonomicheskikh-zon (date of access: 22.11.2017). (In Russ.)

19. Golubkin, I. V., Bukharova, M. M., Danilov, L. V. et al. (2017). *Biznes-navigator po osobym ekonomicheskim zonam Rossii [Business navigator for special economic zones of Russia]*. Assotsiatsiya klasterov i tekhnoparkov [Association of clusters and science and technology parks]. Moscow: AKIT Publ., 148. Retrieved from: <http://akitrf.ru/upload/iblock/904/904021d-fa3a4f48da5d15ff7493e51fc.pdf> (date of access: 24.11.2017). (In Russ.)

20. Sinenko, O. & Mayburov, I. (2017). *Comparative Analysis of the Effectiveness of Special Economic Zones and Their Influence on the Development of Territories*. International Journal of Economics and Financial Issues, 7(1). Retrieved from: <http://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/viewFile/3374/pdf> (date of access: 24.11.2017).

21. Cizkowicz, P. et al. (2017). *The effects of special economic zones on employment and investment: a spatial panel modeling perspective*. Journal of Economic Geography, 17(3), 571–605. Retrieved from: https://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/208_en.pdf (date of access: 24.11.2017).

22. Błachuciak, M. et al. (2016). The DEA method in the evaluation of the effectiveness of the Special Economic Zones in Poland in 2014. *Jagiellonian Journal of Management*, 2(4), 259–273. doi:10.4467/2450114XJJM.16.021.6090.

23. Chmir, O. S. (2001). *Spetsialni (vilni) ekonomichni zoni i teritorii prioritetnogo rozvitku. Naukovo-metodichni aspekti [Special (free) economic zones and territories of priority development (scientific and methodological aspects)]*. Kii: NDEI Ministerstva ekonomiki Ukraïni. Skhidny vidavnychiy dim Publ., 276. (In Ukr.)

24. Rumyantseva, G. I. (2010). *Do pitannya effektivnosti funktsionuvannya teritoriy prioritetnogo rozvitku [On the Efficiency of the Functioning of Priority Development Territories]*. Regionalna ekonomika [Regional Economy], 1, 240–247. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2010_1_33 (date of access: 24.11.2017). (In Ukr.)

25. Rumyantseva, G. I. (2006). Metodologichni pidkhodi do otsinki effektivnosti investitsiynikh proektiv v umovakh spetsialnogo rezhimu investitsiynoi diyalnosti [Methodological approaches to the assessment of the effectiveness of investment projects under the special regime of investment activity]. *Aktualni problemi ekonomiki. Zb. nauk. prats [Current problems of the economy. Coll. of scien. works.]*, 9, 15–22. (In Ukr.)

26. Rumyantseva, G. I. (2006). Pro metodi otsinki effektivnosti investitsiynikh proektiv v umovakh spetsialnogo rezhimu investitsiynoi diyalnosti [On methods of evaluating the effectiveness of investment projects under the special regime of investment activity]. *Naukovi zapisk. Zb. nauk. prats [Scientific Notes: Coll. of scien. works]*, 16, 191–196. (In Ukr.)

27. Kryukova, E. V (2012). Kontseptualnyye osnovy analiza mekhanizma funktsionirovaniya svobodnykh ekonomicheskikh zon [Conceptual bases of the analysis of the mechanism of functioning of free economic zones]. *Regionalnaya spetsifika i rossiyskiy opyt razvitiya biznesa i ekonomiki. Mat-ly III Mezhdunar. nauch. konf., g. Astrakhan, 19 apr. 2012 g. [Regional specifics and Russian experience of the development of business and economy. Proceedings of the 3rd International Scientific Conference, Astrakhan, Apr. 19, 2012]*. Compiled by O. K. Mineeva, R. I. Akmaeva, L. V. Usacheva, O. I. Gorelova, A. I. Dzhumagalieva. Astrakhan: 135–140. (In Russ.)

28. Isoraite, M. (2008). *The balanced scorecard method: From theory to practice*. Intelektine Ekonomika, 1. Retrieved from: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/d42/Isoraite.pdf> (date of access: 24.11.2017).

29. Kopecka, N. (2015). *The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement*. Procedia Economics and Finance, 25, 59–69. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3).

30. Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/9781118915011>.

Author

Elena Anatolyevna Matushevskaya — PhD in Economics, Associate Professor, Sevastopol State University; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1394-9034> (14, Gogolya St., Sevastopol, 299001, Russian Federation; e-mail: matushevskaya73@mail.ru).