## 1. Роль градообразующих предприятий в социально-экономическом развитии малых и средних монопрофильных городов

Как показали события 2009 в г. Пикалево Ленинградской области и ряде других российских регионов, в малых монопрофильных городах, где вся инфраструктура, так или иначе, связана с одним градообразующим предприятием, возможность системного кризиса представляется наиболее высокой. Однако следует учесть, что по данным Минрегионразвития, ответственного за реализуемую в России с 2010 г. программу поддержки моногородов, большую часть моногородов (110 из 355, проходящих мониторинг) составляют города с населением от 5 до 20 тысяч человек (таблица №.1).

Таблица №

Структура городов по численности населения на 2012 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория | Города с численностью населения (тыс. чел.) | | | | | | | Итого |
| 500 – 1000 | 300 – 500 | 100 – 300 | 500 – 100 | 20 – 50 | 5 – 20 | Менее 5 |
| Количество городов | 5 | 3 | 24 | 49 | 96 | 110 | 48 | 335 |
| Численность населения | 2779,36 | 1192,0 | 3851,6 | 3398,9 | 3203,7 | 1288,5 | 142,9 | 15857,2 |

Источник: [Анализ эффективности государственной поддержки моногородов. Отчет о научно-исследовательской работе. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2012. [URL: [http://www.fa.ru/dep/prik/news/Documents/Резюме%20Анализ%20эффективности%20государственной%20поддержки%20моногородов.pdf](http://www.fa.ru/dep/prik/news/Documents/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%8E%D0%BC%D0%B5%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%BA%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2.pdf)]].

Отметим, что этот список не является исчерпывающим. Так, по данным Экспертного института г. Москвы в общий список монопоселений вошли 467 городов и 332 посёлка городского типа, где проживает 24,5 млн. чел., что составляет 17,2% населения страны. На территории поселений функционирует более 900 градообразующих предприятий, которые производят около 30% всего объёма промышленной продукции страны. 64% общего количества указанных предприятий, на которых занято более 81% работников градообразующих предприятий, относятся к отраслям лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, машиностроению, пищевой и топливной промышленности. Примерно 50 городов представляют нефтегазовую отрасль, еще около 50 образованы металлургическими предприятиями, 30 – угольную промышленность, 20 – электроэнергетику [[[1]](#footnote-2)].

Следует отметить, что крупные монопрофильные города обычно более устойчивы, чем малые и средние. Строго говоря, они лишь условно являются монопрофильными. Такие города создавались при строительстве гигантских промышленных предприятий, например, при освоении районов Крайнего Севера и Дальнего Востока (Норильск, Череповец) или при освоении природных ресурсов этих регионов (Нижневартовск, Сургут, Анжеро-Судженск и другие). За годы существования в этих городах, помимо основной отрасли экономики, успела сложиться достаточно развитая экономическая и социальная инфраструктура, что служит предпосылкой для динамичного развития и других, помимо определяющей, отраслей хозяйства. Поэтому эти города обладают относительно высокой устойчивостью к изменениям внешней среды. По сути дела, несмотря на их явную отраслевую направленность, эти города более не являются монопрофильными, хотя градообразующие предприятия по-прежнему играют в их экономике решающую роль.

Что касается малых и средних моноотраслевых городов, их, по нашему мнению, следует разделить на три группы.

1. *Города, ориентированные на добычу и эксплуатацию природных ресурсов* (например, города нефтяников и газовиков севера Тюменской области, горняцкие поселки Кузбасса, города, связанные с цветной металлургией, в Ленинградской области). Существование таких городов определяется рядом факторов, среди которых:

* экономическая ситуация в отрасли,
* финансовое состояние градообразующего предприятия,
* территориальные запасы природных ресурсов,
* государственное регулирование в отрасли,
* преобладающая технология в отраслях обрабатывающей промышленности, для которых используются природные ресурсы,
* давление конкуренции со стороны соседних городов и регионов сходного профиля,
* экологическая обстановка и др.

Поскольку в этих городах социальная инфраструктура, помимо созданной градообразующими предприятиями, практически не развивалась, а население либо работает на этих предприятиях, либо обслуживает их нужды, они в наибольшей степени подвержены кризисам.

2. *Города, где градообразующее предприятие не занимается эксплуатацией природных ресурсов, а работает в других отраслях экономики* (например, машиностроении, текстильной промышленности, транспорте, курортном хозяйстве и др.). Ситуация в таких городах часто сходна с городами первого типа и определяется теми же, выше перечисленными, факторами. Однако в целом они более устойчивы, так как градообразующее предприятие имеет больше возможностей для адаптации к рынку.

3*. Города, в прошлом «закрытые», градообразующие предприятия в которых являются предприятиями ВПК или научно-исследовательскими институтами, разрабатывающими преимущественно военную тематику* (в том числе наукограды). Принципиальное отличие этого типа городов от двух предыдущих заключается в том, что они изначально развивались по плану, в котором значительное внимание уделялось социальной инфраструктуре. Кроме того, в них отмечается высокая концентрация научно-технического, а следовательно, и инновационного потенциала. Это предопределяет возможности их развития в качестве наукоградов (Обнинск Калужской области, Королев Московской области и др.). Однако большое количество таких городов в период экономических реформ оказалось в кризисном состоянии, так как их потенциал не задействован в полной мере. На развитие таких городов в большей степени, чем городов других типов, оказывает государственное регулирование, так как их градообразующие предприятия обычно являются федеральными государственными предприятиями, в том числе казенного типа. Ситуация в таких городах усугубляется, как правило, ограниченностью свободы действий руководителей градообразующих предприятий. Что касается наукоградов, то здесь острота проблем несколько сглаживается особым порядком финансирования и налоговыми льготами, если они получают официальный статус такого рода.

Учитывая вышесказанное, на наш взгляд, наибольшим потенциалом для успешного развития обладают малые и средние города второго и третьего (в меньшей степени) типов. Тем не менее, все монопрофильные города сталкиваются с общими проблемами.

Проблемы малых и средних монофункциональных городов можно разделить на несколько блоков. Среди них:

1. *Высокая степень зависимости города от градообразующего предприятия*, существование которого является основной гарантией социального баланса в городе. Кроме того, необходимо отметить, что градообразующее предприятие и город оказываются во взаимной зависимости, так как они фактически обеспечивают возможность нормального функционирования друг друга. В реальности степень процветания монофункционального города зависит от общего положения дел в отрасли, в которой действует градообразующее предприятие.

2. *Платежеспособность градообразующего предприятия* как основного налогоплательщика, формирующего городской бюджет. Известны случаи, когда предприятия, регулярно гася долги в федеральные и региональные бюджеты, игнорируют платежи городам, являющимся местом их расположения, что ведет к ухудшению социально-экономической ситуации в самих городах и конфликтам между городскими властями и руководством предприятия.

3. *Зависимость монофункционального города от ресурсного обеспечения деятельности градообразующего предприятия*. Именно перебои с поставками сырья в цепочке предприятий стали причиной кризиса в Пикалево. Экономическим фактором, повлиявшим на ситуацию, стало повышение тарифов на железнодорожные перевозки, вызвавшее переориентацию перерабатывающих предприятий на более близких поставщиков и отказ от производимого в Пикалево сырья.

4. *Нежелание градообразующих предприятий нести дополнительные расходы по содержанию жилого фонда и объектов социально-культурной сферы, которые они передают на баланс города*. Такая ситуация характерна для городов, где у градообразующих предприятий наметилась тенденция снижения объемов производства или по каким-либо причинам возросла себестоимость продукции. Как результат, увеличивается расходная часть городских бюджетов, и города оказываются неспособными обслуживать указанные объекты, что ведет к общему ухудшению состояния объектов городской инфраструктуры, в том числе жилого фонда и инженерных сетей.

5. *Зависимость монофункциональных городов от конъюнктуры и рентабельности основной отрасли производства градообразующего предприятия*, что вызывает большие миграционные процессы на данной территории. Примером тому может быть ситуация 1994–1997 годов в городах на севере Тюменской области, где население, лишенное перспектив получения высоких заработков в нефтегазовой отрасли, стремилось выехать в регионы с более мягкими климатическими условиями.

6. *Неблагоприятная экологическая ситуация, часто имеющая место в монофункциональных городах*. В качестве наиболее загрязненных регионов называются промышленные районы Урала и Кузбасса и некоторые районы Заполярья. В городах Крайнего Севера экологическая ситуация обостряется неблагоприятными для человека климатическими условиями. Однако и в других регионах в монопрофильных городах градообразующие предприятия по-прежнему являются источниками загрязнения окружающей среды. В качестве примера можно привести города, созданные для обслуживания атомных электростанций (Нововоронеж Воронежской области), целлюлозно-бумажных комбинатов (Байкальск) и др.

7. *Слабая развитость культурной и образовательной инфраструктуры монофункциональных городов*. Такие города формировались как опорные центры отраслей промышленности (по большей части добывающей), и их инфраструктура развивалась, в первую очередь, в соответствии с требованиями обеспечения нормального функционирования градообразующего предприятия. Удовлетворение повседневных потребностей городского населения ставилось на второй план, и именно этим объясняется слабая развитость досуговой и образовательной сферы в таких городах.

Таким образом, монофункциональные города имеют ряд специфических особенностей, выделяющих их из общего ряда российских городов. Эти особенности, как видно из вышеприведенных примеров, в большей степени определяются нормальным функционированием градообразующего предприятия, фактически обеспечивающего занятость и заработок большей части городского населения. Это обусловливает наше внимание к таким предприятия.

Отметим, что зачастую сами предприятия, находящиеся на территории монопрофильных городов, также оказываются в жесткой зависимости от управленческой политики, проводимой городским руководством.

Так, например, предприятие использует общую с городом транспортную инфраструктуру. Это автомобильные и железные дороги (не считая подъездных путей самого предприятия), авиационные и водные пути сообщения, состояние которых определяет возможности нормального функционирования как предприятия, так и города. Предприятие находится в прямой зависимости от степени развитости городской инженерной и энергетической инфраструктур, которые даже в случае полной автономности инженерных сетей самого предприятия выполняют по отношению к ним вспомогательную роль.

Кроме того, очевидно, что состояние жилого фонда, уровень медицинского и бытового обслуживания населения, как и степень развитости городской коммуникационной, культурно-досуговой и образовательной инфраструктуры, в значительной степени влияют на качество труда жителей города, работающих на градообразующем предприятии. Неучастие руководства такого предприятия в проблемах, возникающих перед городскими властями, обеспечивающими повседневный быт работников предприятия как жителей города дислокации, может привести к тому, что у работников выработается психологический стереотип «временщика», не связывающего своих планов на будущее ни с городом, ни с самим предприятием.

Разработка планов стратегического развития предприятия и города его дислокации должны быть взаимоувязаны, так как без этого невозможно достижение прогнозируемых результатов в функционировании ни города, ни градообразующего предприятия, что определяется системным, взаимообуславливающим характером их проблем.

У градообразующих предприятий сегодня немало проблем: обеспечение стабильного уровня занятости, привлечение кадров, плохая производственная инфраструктура. В решение проблем моногородов и градообразующих предприятий должны быть вовлечены наряду с Федеральными органами власти как минимум еще четыре субъекта действия: население города, собственники и руководители градообразующих предприятий, городские власти, власти субъектов Федерации.

Следует отметить, что в России на федеральном уровне не существует однозначного, законодательно закрепленного, определения понятия «градообразующее предприятие». В законодательных и нормативных актах Российской Федерации градообразующие предприятия трактуются по-разному. По-прежнему, несмотря на многочисленные заявления о критериях отнесения к ним, используется критерий, содержащийся в Постановлении Правительства Российской Федерации от 29 августа 1994 г. № 1001, который определяет градообразующее предприятие как предприятие, на котором занято не менее 30% от общего числа работающих на предприятиях города, либо имеющее на своем балансе объекты социально-коммунальной сферы и инженерной инфраструктуры, обслуживающие не менее 30% проживающих в населенном пункте. В то же время, в других федеральных актах зафиксировано, что градообразующими признаются предприятия, численность работников которых с учетом членов их семей составляет не менее 50% численности населения соответствующего населенного пункта. Очевидно, что такой формальный признак слабо отражает реально существующее положение дел. Для того чтобы бюджет соответствующего населенного пункта формировался на 50, 60 и даже 90% за счет одного предприятия, совершенно не обязательно, чтобы на нем было занято большинство работающего населения. Существуют и разнообразные дочерние структуры, выросшие вокруг основного завода (фабрики, комбината), которые также зависят от него. Поэтому в законодательствах субъектов Федерации в данное положение вносятся уточнения. Так, в законодательстве Кемеровской области отмечается, что градообразующее предприятие - промышленное предприятие, деятельность которого обусловливает экономическое и социальное развитие населенного пункта, в котором оно размещено.

Обобщенно мы можем трактовать градообразующее предприятие как предприятие, которое объединяет в рамках своего производства наибольшую долю проживающих на территории муниципального образования и выполняет также основные социальные функции в нем.

В настоящее время в России функционирует более 900 градообразующих предприятий, которыми производится около 30% от всего объема промышленной продукции в стране. Две трети градообразующих предприятий относятся к лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной, пищевой и топливной промышленности, машиностроению.

Градообразующие предприятия исторически создавались для решения узкоспециализированных задач (в особенности это относится к предприятиям добывающей промышленности и оборонного комплекса), а потому объективно оказались наименее готовыми к новым экономическим условиям, поскольку конкурентоспособность их продукции обусловлена необходимостью формирования рыночных цен на нее при наличии нерыночной структуры издержек производства. Наиболее специфическими проблемами для градообразующих предприятий является наличие постоянных значительных издержек на содержание социальной инфраструктуры, а также территориально-географическая обособленность и удаленность от основных рынков сбыта в условиях растущих цен на транспорт и энергоносители, что делает значительную часть продукции заведомо неконкурентоспособной.

Поскольку формирование бюджета монопрофильных малых и средних муниципальных образований в решающей степени определяется налогами, уплачиваемыми градообразующими предприятиями, то успешность деятельности этих предприятий практически всецело определяет качество жизни в таких моногородах.

Федеральная программа поддержки моногородов, осуществляемая через Внешэкономбанк, рассматривает четыре модели такой поддержки [[[2]](#footnote-3)]:

1. Реструктуризация градообразующего предприятия.
2. Привлечение в город инвесторов для реализации одного или нескольких крупных инвестиционных проектов, с соответствующими обязательствами инвесторов по развитию инфраструктуры.
3. Формирование в городе площадки под индустриальный парк (якорный инвестор обустраивает площадку и привлекает других инвесторов для реализации совместной деятельности). Такая модель должна быть реализована, например, при участии финских инвесторов, в поселке им. Морозова в Ленинградской области.
4. В случае невозможности реструктуризации градообразующего предприятия или привлечения крупных инвесторов поддержка сосредоточена на развитии малого и среднего бизнеса в городе.

Таким образом, во многих случаях для повышения эффективности функционирования моногородов требуется реструктуризация градообразующих предприятий.

В случае реструктуризации любого крупного предприятия (не обязательно градообразующего), реструктуризации должно предшествовать исследование состояния объекта и муниципального образования его базирования. Такое исследование необходимо для градообразующих предприятий. Оно включает в себя:

* исследование состояния социально-экономической сферы муниципального образования;
* оценку состояния и влияния градообразующего предприятия на социально-экономическую сферу и формирование бюджета муниципального образования;
* стратегический анализ состояния внешней и внутренней среды градообразующего и других предприятий территории, оценку их потенциала и ресурсов;
* прогноз изменения ситуации при выделении непрофильных предприятий и предприятий сервиса из среды реструктурируемого предприятия в среду муниципального образования;
* исследование выделяемых предприятий и оценку возможности их взаимодействия с муниципальным образованием и другими предприятиями;
* прогноз изменения результатов производственно-хозяйственной деятельности в связи с выделением предприятий и оценку изменения доли налоговых поступлений;
* прогноз возможного снижения социально-экономической напряженности в муниципальном образовании после выделения непрофильных предприятий и предприятий сервиса.

Для реструктуризации градообразующих предприятий необходима специальная комплексная программа, где должны быть сформулированы цель, задачи, направления действий, необходимые мероприятия, предполагаемая результативность; определены сроки исполнения, затраты, источники финансирования, ответственные исполнители. Комплексная программа предполагает четко прописанный механизм ее реализации. Работа над программой и ее утверждение властными структурами потребует определенного количества времени и трудозатрат.

Таким образом, очевидно, что развитие моноотраслевого города в решающей степени определяется финансовым состоянием и перспективами развития его градообразующего предприятия. В то же время и ситуация на градообразующем предприятии во многом обусловлена условиями жизни в городе, на территории которого оно расположено. Поэтому, на наш взгляд, чрезвычайно важно рассматривать проблемы города и градообразующего предприятия в комплексе при разработке стратегии развития.

## 2. Формирование муниципальной стратегии и политики в условиях реструктуризации градообразующего предприятия

Выведение в устойчивый режим работы и развития градообразующих предприятий (если это возможно в принципе при исходных предпосылках данного предприятия) требует их реструктуризации, которая должна включать: мероприятия, направленные на погашение долгов; создание управленческих предпосылок успешной реструктуризации предприятия; создание механизмов реструктуризации предприятия; подготовку графика первоочередных мероприятий по реструктуризации.

Реструктуризация предприятия понимается как целенаправленное изменение формальных отношений между составляющими его элементами, в результате которого происходят реорганизация производственных процессов, сокращение уровней иерархии, устранение отдельных структурных элементов, отчуждение подразделений, создание самостоятельных структурных единиц, отказ от некоторых видов деятельности, открытие новых производств, сокращение рабочих мест [[[3]](#footnote-4)]. Реструктуризация может включать в себя изменение финансовых операций (скупку акций, сокращение соотношения обязательств компании к ее активам, выпуск новых акций), структур рынка (изменения портфеля товаров, услуг), технологических процессов (автоматизация), производственных структур, инновационных составляющих [[[4]](#footnote-5)].Реструктуризация часто выходит за рамки самой организации и может влиять на инфраструктуру территории.

Способом поддержки реструктуризации градообразующих предприятий в направлении создания на их базе сети новых мелких фирм могут стать совместные усилия федеральных и региональных органов управления, направленные на создание региональных или отраслевых бизнес-сетей как той благоприятной среды, в которой можно ускорить процесс реструктуризации градообразующих предприятий. Основой такой деятельности должны служить региональные программы промышленной политики. При всей индикативности и ресурсной необеспеченности такого рода документов они все же способны заметно помочь менеджерам в уточнении приоритетов коммерческой политики на будущее и обнаружении наиболее перспективных ниш рынка.

По сложившейся практике при реструктурировании выделяют 9 направлений: стратегическое, реструктуризация собственности, финансовое, модернизация, организационное, аутсорсинг, производственное, снижение не связанных с рабочей силой расходов, даунсайзинг (плановое и систематическое сокращение рабочей силы) [[[5]](#footnote-6)]. Опыт показывает, что, чем продуманней подходы, применяемые при реструктурировании, тем больше их положительное воздействие на стоимость акционерного капитала и тем меньше отрицательное воздействие на работников и других заинтересованных лиц. По этой причине компаниям рекомендуется первоначально сосредоточиваться на верхних уровнях реструктурирования и стремиться сохранить оптимальное (в долгосрочном контексте) число занятых (райтсайзинг) вместо даунсайзинга.

Социально-ответственная реструктуризация предприятия подразумевает использование одного или нескольких способов постоянного учета интересов всех заинтересованных инвесторов (социальные группы, факторы и условия, на которые влияет бизнес и которые, в свою очередь, могут повлиять на его успех). Это означает уважение ценностей предприятия, стремление к привлечению всех тех, на кого может повлиять процесс реструктурирования, практика открытого общения и обращения со всеми служащими с уважением и достоинством. Больше внимания уделяется ценностям всех акционеров, а не одномоментным прибылям акционеров.

В противном случае реструктуризация может стать источником большого напряжения и многих социальных проблем. Увольнения как таковые могут затронуть не только тех, кто становится безработным, они также наносят непоправимый вред их семьям и местному сообществу. Довольно часто угроза увольнения является причиной моральных депрессий, что приводит к снижению производительности труда оставшихся на предприятии работников и менеджеров, ухудшению качества продукции. Это объясняет, почему программы по реструктуризации часто не приносят ожидаемых результатов - они не удовлетворяют интересам заинтересованных владельцев.

Основная трудность реструктуризации предприятий в России заключается в том, что они «унаследованы от прошлого, сконструированы под качественно иную систему». Они по существу не приспособлены для функционирования в новой системе. То же самое можно сказать о менталитете руководителей, он, как и предприятия, «сформировался» под качественно иную систему. Чтобы успешно управлять в новых условиях, необходимы решения этих проблем. Здесь нужна длительная работа профессиональных управленцев и психологов, чтобы реконструировать предприятия и коренным образом изменить традиционную систему ценностей, взглядов, подходов и способов решения проблем. Но и тех, и других в настоящее время недостаточно. Более того, непрофессиональное руководство может вызвать саботаж исполнения любых, даже самых своевременных решений.

Практика показывает, что неудачные попытки реструктуризации, как правило, порождены неготовностью или нежеланием первого лица искать инновационные подходы, изменить стиль управления, использовать методы, адекватные новым задачам и ситуации.

Очевидно, что обновленное предприятие будет функционировать в качественно новой среде, в условиях высокой неопределенности это лишает старый менеджмент возможности руководствоваться накопленным опытом.

Сложность, многогранность и динамичность поставленных задач требуют, чтобы руководство предприятия действовало как единая команда. Истинная ценность руководителя определяется способностью добиться, чтобы каждый член команды имел видение будущего организации, четко представлял свою роль и был мотивирован на самостоятельные действия.

Роль руководителя в условиях инновационного менеджмента вынуждает его тратить все больше времени не на непосредственное управление, а на формирование и развитие команды, способной самостоятельно принимать и реализовывать решение по широкому кругу проблем, на превращение организации в “обучающуюся”, где все имеют право на риск, на ошибку (но не на повторение ошибок).

И, наконец, если руководитель понимает, что не способен измениться в короткое время, тогда как задачи этого требуют, то ему следует приложить максимум усилий для нахождения внутри или вне организации помощника с нужными качествами. Это должен быть надежный человек, которому можно доверять и делегировать необходимые права, способный организовать конкретную работу с коллективом. Следует помнить, что персонал очень чувствителен к отношению высшего руководителя к инновациям. Если сотрудники почувствуют негатив или равнодушие, инновация почти наверняка будет обречена на провал. Руководитель должен облегчить участь такого помощника, сохранив за собой функции по оперативному управлению компанией. Отметим, что такая модель управления в наибольшей степени отвечает современным вызовам, учитывая то, что нагрузка на управленческое звено в этот период времени, как правило, существенно возрастает.

В современном информационном обществе человеческий фактор будет превращаться все больше в ключевое конкурентное преимущество. И проблема руководства в том, чтобы использовать это преимущество, привлекая работников к участию в инновационных процессах, которые предполагают повседневное осуществление изменений, а не как разовые организационные изменения.

Роль руководства в этом случае - не только быть инициатором и проектировщиком нововведений, сколько создателем благоприятной инновационной среды, обеспечивая поддержку и продвижение нововведений и изменений, мотивированность и осознанность действий, активную кооперацию и сотрудничество работников как в рамках структурных подразделений, так и вне их.

На начальном этапе полезны команды целевого назначения (временные группы, составленные из специалистов разных профилей), которые используются для выработки и реализации программы реструктуризации (в качестве субъектов инновационного процесса), а также в качестве основных структурных элементов новой организации.

Использование оперативных целевых команд в качестве прообразов будущих структур позволяет резко сократить число иерархических уровней управления, повысить гибкость и приспособляемость организации.

Если же реструктурироемое предприятие является градообразующим, то проблема существенно усложняется.

Основные последствия реструктуризации градообразующего предприятия для муниципального образования отражены в таблице № 2.

Таблица № 2

Последствия реструктуризации градообразующего предприятия для муниципального образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление реструктуризации градообразующего предприятия | Действия | Последствия для муниципального образования |
| Стратегическое | Формирование стратегии предприятия  1) стратегия выживания | Новая стратегия градообразующего предприятия должна быть учтена при формировании программы развития муниципального образования, с учетом влияния каждой из возможных базовых стратегий на социально-экономическую ситуацию в муниципальном образовании |
| 2) стратегия сохранения позиций |
| 3) стратегия роста |
| Реструктуризация собственности | Акционирование  Изменение структуры собственности | Изменение институциональной структуры муниципального образование |
| Финансовое | Финансовое оздоровление  Банкротство  Реструктуризация задолженности  Консолидация финансовых ресурсов  Приобретение стратегическим инвестором | Погашение задолженности перед бюджетом муниципального образования |
| Модернизация | Обновление ассортимента  Обновление основных фондов  Технологическое и техническое обновление | Приток инвестиций в муниципальное образование |
| Организационное | Изменение организационной структуры  Вхождение в состав холдинга или другой интегрированной структуры  Выделение подразделений из состава предприятия  Выделение объектов социальной инфраструктуры  Выделение научно-исследовательских подразделений | Необходимость поддержки выделенных малых предприятий  Необходимость содержания за счет местного бюджета социально-значимых объектов  Создание условий для развития инновационного предпринимательства |
| Аутсорсинг | Передача отдельных видов работ и производственных операций сторонним организациям | Развитие предприятий, участвующих в аутсорсинге, создание новых рабочих мест |
| Производственное | Изменение производственной структуры  Выделение цехов основного производства в самостоятельные предприятия  Изменение технологических процессов | Необходимость поддержки выделенных малых предприятий |
| Снижение не связанных с рабочей силой расходов | Вывод незадействованных мощностей  Продажа неиспользуемых объектов недвижимости | Необходимость контроля за градостроительством и землепользованием на выведенных из состава предприятия объектах |
| Даунсайзинг | Плановое и систематическое сокращение рабочей силы | Ухудшение социальной ситуации в муниципальном образовании, рост числа безработных, необходимость социальной и экономической адаптации выведенного персонала |

Рассмотрим проблемы взаимодействия муниципальных органов власти и градообразующего предприятия в процессе реструктуризации градообразующего предприятия.

Основной целью политики Администрации муниципального образования в вопросах реформирования градообразующих предприятий является принятие своевременных мер по предупреждению их банкротства, а также достижение предприятиями и созданными на их базе новыми структурами финансовой устойчивости, которая позволит:

* обеспечить эффективное функционирование предприятий;
* увеличить объем поступлений в бюджет города, для которого промышленность является одним из основных источников доходов;
* улучшить социальную обстановку за счет обеспечения жителей муниципального образования рабочими местами с регулярно выплачиваемой заработной платой.

При разработке политики муниципального образования в сфере взаимодействия с градообразующим предприятием необходимо проанализировать ситуацию, сложившуюся на градообразующем предприятии с целью выявления предпосылок его успешного реформирования, к которым можно отнести:

1. Наличие у градообразующего предприятия определенного спроса на традиционную продукцию, которую оно и в настоящее время продолжают производить и реализовывать.

2. Наличие на предприятии уникальных разработок и технологий, уникального набора технологического оборудования.

3. Состоявшееся уже освоение новой продукции.

4. Появление к настоящему времени достаточного количества новых предпринимательских структур на территории муниципального образования (особенно в сфере малого и среднего бизнеса), готовых заниматься производственной деятельностью, но не имеющих достаточных финансовых средств, необходимых для строительства и создания «с нуля» новых предприятий.

5. Сохранение государственного оборонного заказа (хотя и в значительно меньших объемах)[[6]](#footnote-7).

Учитывая то обстоятельство, что Администрация муниципального образования, как правило, не имеет рычагов прямого административного воздействия на градообразующие предприятия, составляющие основу промышленного комплекса города (акционерные общества, государственные предприятия федерального подчинения), задачей муниципальных органов власти и управления становится создание в рамках своих полномочий такой системы регулирования процесса реструктуризации, которая обеспечит заинтересованность предприятий в проведении структурных преобразований и при этом позволит согласовать интересы самих реформируемых предприятий, их собственников, работников и кредиторов, интересы муниципального образования (в первую очередь, его бюджета), существенно ограничит возможный рост безработицы и социальной напряженности и не нанесет ущерба экономической безопасности и обороноспособности страны.

Реформирование промышленных предприятий должно осуществляться в два этапа:

*1 этап* - это реструктуризация предприятий. Она заключается в приведении организационной и производственной структуры предприятий, размеров их мощностей, имущества и занимаемых ими земельных участков в соответствие с теми объемами продукции, на которые имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами предприятия, базирующейся на разработке долгосрочной стратегии. Данные мероприятия призваны оптимизировать соотношение между затратами и доходами предприятия, обеспечить эффективное использование и распределение имеющихся на предприятии ресурсов и на этой основе повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и инвестиционную привлекательность предприятия. При необходимости на этом этапе могут быть использованы предусмотренные действующим законодательством процедуры реорганизации и финансового оздоровления.

*2 этап* - это закрепление результатов реструктуризации путем использования предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств, создания эффективного механизма управления, повышения квалификации работников как на самом реформированном предприятии, так и на возникших на его базе новых структурах.

Реструктуризация осуществляется путем дозагрузки мощностей как минимум до «точки безубыточности» или, если это невозможно, «сжатием» мощностей по основной (традиционной) деятельности при одновременном осуществлении мероприятий по дальнейшему использованию высвободившегося имущества и работников.

Процесс реструктуризации строится на следующих принципах:

1. Применение механизма реструктуризации осуществляется ГОП добровольно. Разработка и выполнение конкретных мероприятий по структурной перестройке осуществляются руководителями, собственниками и работниками самого предприятия на базе достижения общественного согласия, в том числе с использованием механизмов социального партнерства.
2. Реструктуризация предприятия осуществляется в соответствии с планом, обеспечивающим выполнение следующих требований:

* сохранение сформировавшегося в течение многих лет ядра научного, технологического, производственного потенциала предприятия;
* согласование интересов собственников, работников и руководителей реформируемого предприятия, его кредиторов и города без нанесения ущерба экономической независимости и обороноспособности страны;
* решение проблемы погашения задолженности перед кредиторами (в первую очередь, перед бюджетом, государственными внебюджетными фондами, работниками предприятия по заработной плате, энергоснабжающими организациями);
* рост реальных поступлений в бюджет и государственные внебюджетные фонды;
* максимально возможное сохранение и создание новых рабочих мест на базе производственных мощностей реструктурируемого предприятия;
* защиту прав акционеров и участников (для хозяйственных обществ);
* соблюдение прав работников, предусмотренных действующим законодательством и коллективным договором, соглашением.

1. Поддержка процесса реструктуризации со стороны Администрации муниципального образования должна осуществляться на основании Договора между Администрацией муниципального образования и предприятием. Неотъемлемой частью Договора является план реструктуризации предприятия.

Задача каждого градообразующего предприятия заключается в выборе и обосновании конкретной оптимальной стратегии реформирования. В соответствии с выбранной стратегией, для получения государственной поддержки процесса реструктуризации, должен быть разработан, утвержден соответствующими органами управления предприятия и согласован с уполномоченными структурными подразделениями Администрации МО план реструктуризации. Наличие плана реструктуризации является необходимым условием для заключения договора предприятия с Администрацией МО о государственной поддержке процесса реструктуризации.

В данном плане должны быть отражены следующие моменты:

1. Способ структурной перестройки - создание холдинга, выделение одного или нескольких предприятий с реализацией излишнего имущества, создание интегрированной структуры или вхождение всем предприятием или частью его имущества в существующий холдинг или предприятие, слияние или присоединение к другому родственному предприятию, создание субконтрактинговых производств и т.п.
2. Анализ рынка продукции реструктурируемого предприятия и вновь создаваемых на его базе предприятий с обязательным отражением платежеспособности заказчиков и сложившихся на этом сегменте рынка традиций в применении форм расчетов (предоплата, оплата по отгрузке, оплата с отсрочкой или рассрочкой платежа и т.п.).
3. Предложения по использованию имущественного комплекса и земельных участков реформируемого предприятия по направлениям:

а) остается в составе предприятия;

б) переходит во вновь создаваемые предприятия;

в) подлежит реализации третьим лицам;

г) прочие направления использования.

4. Производственная программа, расчет доходов и расходов, а также расчет планируемой загрузки мощностей как для реструктурированных предприятий, так и для созданных на их базе новых структур.

1. План мероприятий по переходу на новую систему юридических и технических взаимоотношений с энергоснабжающими организациями и предприятиями связи, обеспечивающую максимально возможную независимость возникших на базе реформированного предприятия структур от состояния расчетов между ними и с энергоснабжающими организациями.
2. Социальный план, предусматривающий:

* обеспечение эффективной занятости работников,
* совершенствование профессионально-квалификационной структуры трудового коллектива,
* мероприятия по сохранению и созданию новых рабочих мест с регулярно выплачиваемой заработной платой,
* соблюдение социальных гарантий при минимальном сокращении работников без дальнейшего трудоустройства,
* планы по дальнейшему использованию объектов социальной сферы реформируемого предприятия.

Разработка социального плана осуществляется с привлечением профсоюзов в рамках действующих на предприятии механизмов социального партнерства.

1. Анализ дебиторской задолженности и меры по ее ликвидации.
2. Пути решения вопросов погашения задолженности по заработной плате, по выплате компенсаций увольняемым работникам, по расчетам с долгами другим кредиторам (в том числе бюджету, энергоснабжающим организациям и предприятиям связи) во всех возможных формах (расчеты имуществом, перевод долгов на других лиц, взаимозачеты и т.д.).
3. Источники финансирования структурной перестройки предприятия, включающие в себя:

* доходы от текущей деятельности,
* выручку от реализации избыточного имущества,
* прочие источники (кредиты банков, средства инвесторов, средства федерального бюджета, выделяемые по соответствующим целевым программам, средства различных фондов, финансирующих реформирование предприятий и т.д.).

В монопрофильных городах реструктуризация градообразующих предприятий оказывает существенное влияние на социальную и экономическую ситуацию. Очевидно, что всю совокупность возникающих задач необходимо упорядочить и решить в рамках управляемого процесса социально-экономических трансформаций. Используя модульный подход, можно обеспечить структурирование проблемы адаптации монопрофильного города к новым реалиям (таблица №.3).

Таблица №.3

Структурирование проблем реформирования градообразующего предприятия на основе модульного подхода

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема | Возможное решение | модуль |
| Моноспециализация городской промышленности | 1. диверсификация 2. сохранение специализации города при условии участия градообразующего предприятия в холдинге или другой интегрированной структуре 3. сохранение узкой специализации при условии высокой конкурентоспособности градообразующего предприятия | Рыночная адаптация экономики муниципального образования |
| Сокращение количества рабочих мест | Развитие малого и среднего бизнеса  Создание центров профессиональной переподготовки | Экономическая адаптация населения |
| Рост социальной напряженности | Сохранение объектов социальной инфраструктуры за счет частичной коммерциализации при условии сохранения базового профиля учреждения  Создание новых рабочих мест за счет развития малого и среднего бизнеса  Поддержка социально незащищенных слоев населения | Социальная адаптация населения |
| Необходимость сохранения научно-технического потенциала | Создание бизнес-инкубаторов для развития наукоемкого малого бизнеса | Инновационное развитие |
| Дефицит инвестиционных ресурсов | Создание благоприятных условий для инвестиционной деятельности:  Налоговый инвестиционный кредит  Льготы при выделении участков под промышленное строительство  Упрощенная схема регистрации предприятий и т.п. | Инвестиционный климат |
| Неблагоприятная экологическая ситуация | Реализация природоохранных мероприятий  Ужесточение требований к экологической экспертизе объектов  Введение штрафных санкций за нарушение законодательства об охране окружающей среды | Экология |

Взаимодействие модулей представлено на рис. №.1.



В условиях резкой активизации процессов вертикальной интеграции (этому способствовало образование в 2007-2010 гг. ряда российских государственных корпораций, стремившихся сохранить конкурентоспособные производства, например, ОАО «Ростехнологии»), администрация небольшого монопрофильного города сталкивается с противостоянием уже не по линии «администрация города - градообразующее предприятие», а по линии «администрация города - градообразующее предприятие - управляющая компания холдинга, объединяющего предприятия замкнутого технологического цикла, расположенные в различных регионах страны». Таким образом, агрессивность внешней среды усугубляется:

во-первых, в силу трудностей в использовании системы "сдержек и противовесов", которая наиболее эффективна при наличии значительного числа контрагентов с противоречивыми интересами;

во-вторых, в силу высокой зависимости финансово-экономического положения холдингов, возникающих в отраслях национальной специализации, от конъюнктуры мировых рынков. Последний фактор становится особенно значимым в последнее время, так как вступление России в ВТО в 2012 г. неминуемо приведет к обострению конкуренции как в международном масштабе, так и на отечественном рынке.

В сложившихся условиях особую актуальность приобретает анализ практического опыта разработки и использования технологий стратегического управления при реализации политики столь специфического типа поселения, которым является монопрофильный город. Только практика может вынести окончательный вердикт о необходимости и возможности использования новых управленческих технологий, оценить их результирующий социально-экономический эффект.

Разработка ***концепции развития***, отвечающей типологии муниципального образования и сложившейся в нем социально-экономической ситуации - отправная точка для реализации муниципальной ***политики развития*** и выбора критериев оценки ее реалистичности и эффективности. Это стратегическое (одновременно, концептуальное и политическое) самоопределение далее реализуется в разработке муниципального пакета ***программ развития*** (объем которого зависит от реальных управленческих, инновационных и от финансово-инвестиционных возможностей муниципального образования.)

## 3. Анализ конкурентных возможностей для разработки стратегического плана муниципального образования «Тихвинский район Ленинградской области»

В условиях рыночной экономики территории, подобно предприятиям, конкурируют между собой. Отличие в том, что если предприятия конкурируют, прежде всего, за рынки сбыта продукции, то территории борются за привлечение инвестиций и создание новых рабочих мест, а в конечном счете за повышение уровня жизни населения и перспективы развития. Добиться этого можно, улучшая общие условия производственной деятельности, развития бизнеса, делая территорию привлекательной для проживания и временного пребывания.

Потенциал и перспективы развития территории находятся в зависимости от внешних и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести географическое и геополитическое положение, климат, макроэкономическую ситуацию в стране, тенденции мировой и российской экономики, внешней торговли. К внутренним - состояние ресурсов, включая население и его квалификацию, оборудование и технологии, недвижимость, условия хозяйственной деятельности, состояние городской среды, инфраструктуры, коммунального хозяйства.

Анализ внутренних и внешних факторов позволяет выявить те отрасли, виды деятельности, где муниципальное образование обладает значительным потенциалом развития, а также сформулировать конкретные задачи и меры, которые должны быть выполнены для реализации этого потенциала. Кроме того, выясняется, по каким параметрам муниципальное образование обгоняет другие территории и муниципальные образования Ленинградской области или отстает от них, и что надо изменить, чтобы повысить его конкурентоспособность.

Для дальнейшего исследования был выбран Тихвинский район Ленинградской области. Муниципальное образование «Тихвинский район Ленинградской области» относится к депрессивным районам, получающим дотации из областного бюджета. Центр района – город Тихвин – является монопрофильным городом, что обусловливает выбор именно этого муниципального образования в целях нашего исследования. Градообразующее предприятие – ОАО «Трансмаш» - прошло через процедуру реструктуризации.

Профилирующей отраслью в муниципальном образовании является машиностроение и металлообработка. Она лидирует по объемам производства и численности занятых. Машиностроение дает на сегодня 54,2 % от общего объема промышленной продукции района и 11,8% объема производства машиностроительной отрасли Ленинградской области. Отрасль представлена предприятиями, входящими в комплекс ОАО «Трансмаш» (градообразующее предприятие), а также несколькими его дочерними предприятиями, такими как ЗАО «Тихвинский тракторный завод «Титран-Вепс». Доля предприятий, входящих в комплекс «Трансмаша», в общем объеме продукции машиностроения превышает 90,0%.

Свою историю ОАО «Трансмаш» отсчитывает с 1962 года, когда Распоряжением Совета министров СССР в городе был заложен завод по производству стального и чугунного литья и сварных (машиностроительных) конструкций. С 1968 г. завод действует как филиал ПО «Кировский завод», производя детали двигателей трактора «Кировец». С 1986 года было создано дочернее предприятие «Кировского завода» - ЗАО «Тихвинский завод транспортного машиностроения». С 1993 года предприятие преобразовано в акционерное общество и начало производство продукции для железных дорог. Так, в 1998 г. ЗАО «Завод «Трансмаш» стало головным предприятием по производству первого в стране высокоскоростного поезда «Сокол», и хотя проект впоследствии не был реализован в коммерческом масштабе, этот опыт оказался полезным.

В 2001 году завод был приобретен группой «ИСТ».

Как большинство машиностроительных предприятий, завод с трудом адаптировался к рыночным условиям, что не могло не сказаться на ситуации в городе. Так, в 1995 г. на этом предприятии работали более 22 тыс. человек, то есть почти каждый третий житель Тихвина, в 2005 году численность штатных сотрудников завода насчитывала не более 1 тыс. человек. Только в 2004 г. с предприятия были уволены 2700 человек [[[7]](#footnote-8)].

Таким образом, для дальнейшего развития муниципального образования необходимо решение проблемы диверсификации экономики в монопрофильном городе на основе определения «зон конкурентоспособности».

При подготовке проекта стратегического плана МО «Тихвинский район» проводился анализ внутренних и внешних факторов развития, как на основе имеющегося статистического и аналитического материала, так и по результатам работы тематических групп по направлениям стратегического плана. Параллельно использовался метод анкетирования и опросов различных групп населения муниципального образования. Целью такого анализа было выявление основных проблем и барьеров, препятствующих привлечению в город инвестиций и усилению его позиций в тех сферах, где Тихвинский район является конкурентоспособным.

Результаты исследования конкурентных возможностей муниципального образования приведены в таблице №.4.

Таблица №.4

Результаты анализа конкурентных возможностей МО «Тихвинский район Ленинградской области»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Преимущества | Недостатки |
| Географическое положение | Достаточно удобное транспортное расположение: пресечение автомобильных и железнодорожных дорог, связывающих северо-восточные и восточные районы РФ с Санкт-Петербургом и выходом на Балтику | Периферийное северо-восточное расположение в области по отношению к Санкт-Петербургу |
| Население | Высококвалифицированные кадры  Высокий образовательный и культурный уровень населения  Относительно низкая степень социальной конфликтности населения | Относительно высокий уровень безработицы  Низкий уровень заработной платы на большинстве предприятий района  отток квалифицированных кадров за пределы района  низкая рождаемость, старение населения. |
| Экономика | Развивающийся процесс диверсификации экономики (постепенный уход от моноотраслевой экономики)  Благоприятное местное инвестиционное законодательство, опыт его применения  Значительный потенциал конкурентоспособности большинства предприятий района: машиностроение, легкая промышленность и лесная промышленность  Наличие достаточно крупных успешно работающих (или начинающих работать) предприятий с иностранными инвестициями  Формирующийся имидж территории с благоприятным инвестиционным и хозяйственным климатом в Ленинградской области  Наличие инфраструктуры и опыт работы в сфере поддержки малого бизнеса  Достаточно высокий потенциал (связанный с одной стороны с богатым собственным культурно-историческим прошлым, наличием сохранившихся памятников истории и архитектуры, наличием прилегающих интересных в историко-культурном плане территорий, с другой стороны с возможностями экологического и природного туризма, особенно после открытия природного парка «Вепсский лес» на территории района) | Значительный износ технологического оборудования в первую очередь в машиностроении  Затянувшееся кризисное состояние градообразующего предприятия  Недостаточный уровень квалифицированных кадров в управленческой сфере из-за низкого уровня заработной платы менеджеров  Недостаток новых высокооплачиваемых рабочих мест  Слабое развитие туристической инфраструктуры (проживание, сопутствующий досуг, общий уровень сервиса) |
| Инженерная инфраструктура, транспорт, связь | Достаточно высокий технический уровень муниципальных предприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства  Наличие опыта участия коммунальных предприятий в совместных международных программах  Достаточно высокая квалификация кадров, в том числе управленческих, в коммунальной сфере  Определенный опыт развития частного бизнеса и конкурентной среды в сфере пассажирского транспорта | Высокий износ инженерных коммуникаций  Неэффективная схема теплокоммуникаций  Сформировавшийся высокий уровень задолженности муниципальных предприятий за энергоносители  Большая степень износа муниципального пассажирского транспорта  Плохое состояние дорожного покрытия  Отсутствие конкурентной среды и слабое использование рыночных механизмов сфере ЖКХ  Отсутствие прямого подключения к Интернет |
| Жилищная сфера | Наличие различных типов жилья  Достаточно высокая доля благоустроенного жилья со всеми видами коммунальных услуг | Высокая стоимость жилья для большинства местного населения  Традиционная система обслуживания жилищного фонда, отсутствие опыта использования механизма конкуренции  Большое количество жителей, нуждающихся в улучшении жилищных условий  Недостаток средств на содержание и развитие жилого фонда  Неразвитость системы жилищного кредитования  Неразвитость строительной индустрии |
| Пространственная организация, градостроительное регулирование | Достаточные территориальные ресурсы в ведении МО  Наличие исторического центра города (Тихвин – один из сохранившихся деревянных городов России с регулярной планировкой XVIII века)  Достаточная комплексность жилых микрорайонов  Хорошие транспортные связи между районами города  Высокий уровень озеленения  Определение территории под коммунально-промышленное строительство с учетом размещения селитебных территорий, организации жилых зон, и развития жилищных сетей | Отсутствие оформленной в установленном порядке городской черты  Нечеткое зонирование территории города  Отсутствие четкой концепции размещения малых архитектурных форм  Старение жилого фонда  Физический износ и моральное устаревание инженерной инфрастуктуры в исторической части города  Стихийное развитие промышленного строительства  Отсутствие банка данных по свободным участкам  Сложность процедур выполнения проектно-изыскательских и проектно-реставрационных работ. |
| Экология | Низкая степень экологической напряженности  Сохранившиеся экологически-чистые зоны  Начавшаяся реализация на территории района проекта природного парка «Вепсский лес» | Возросшее количество несанкционированных свалок, проблемы с переработкой бытовых и промышленных отходов  Загрязненность территорий, прилегающих к водным источникам |
| Социальная сфера | Опыт в разработке и создании комплексной системы социального обслуживания населения  Наличие действующей системы различных социальных учреждений для оказания социально-бытовой помощи нуждающимся  Достаточно высокий уровень подготовки кадров, работающих в социальной сфере  Применение инноваций в образовании  Развитая спортивная инфраструктура  Развитая сеть медицинских учреждений  Высокий уровень квалификации кадров, работающих в сфере культуры  Наличие двух крупных культурно-досуговых центров  Обширное культурно-архитектурное наследие, наличие значительного количества памятников федерального, регионального и местного значения  Опыт проведение культурных мероприятий регионального уровня | Недостаток бюджетных средств на социальное развитие  Отсутствие квотирования рабочих мест для социально-незащищенных слоев населения  Дефицит кадров из-за низкого уровня заработной платы работников социальной сферы  Недостаточное финансирование развития физической культуры и спорта  Недостаточность средств на развитие и модернизацию медицинских учреждений  Нехватка медицинских кадров и их старение из-за низкого уровня заработной платы  Слабое материально-техническое оснащение культурно-просветительских учреждений  Недостаточная известность культурного потенциала МО за его пределами |

Реструктуризация градообразующего предприятия – ОАО «Завод «Трансмаш» - вызванная приходом стратегического инвестора, также дала свои плоды. Опыт завода в создании продукции для железной дороги выразился в том, что начиная с 2010 г. на его территории группой «ИСТ» был реализован крупный инвестиционный проект создания Тихвинского вагоностроительного завода. Завод был запущен в эксплуатацию в начале 2012 г. Продукцией завода являются современные грузовые вагоны совместной разработки американской компании [Starfire Engineering&Technologies](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Starfire_Engineering%26Technologies&action=edit&redlink=1) и отечественного Инженерного Центра Вагоностроения. Первые вагоны были выпущены в феврале 2013 г. Таким образом, производство основано на инновационных разработках. Инжиниринг также осуществлялся совместно российскими и зарубежными предприятиями.

Площадь Тихвинского вагоностроительного завода – 50 га, площадь производственных помещений – 233 000 м². Производственная мощность завода – 13000 вагонов, 65000 колесных пар и 90000 т стального литья в год. Общий объем инвестиций – более 30 млрд. рублей.

Реализация этого проекта оказала позитивное воздействие на инфраструктуру города. Так, в рамках программы обеспечения жильем работников Тихвинского вагоностроительного завода в трех микрорайонах Тихвина построено 9 жилых домов общей площадью более 175 тыс. м², рассчитанных на более 2 000 квартир. Это один из крупнейших проектов жилищного строительства в Ленинградской области в районах, не граничащих с Санкт-Петербургом. Строительство жилых комплексов, реализуемое ЗАО «Северо-западная инвестиционно-жилищная компания» (Группа компаний «ИСТ»), входит в десятку крупнейших проектов по вводу корпоративного жилья в России. Общий объем запланированных инвестиций в строительство новых домов для сотрудников Тихвинского ВСЗ превышает 6 млрд. рублей [[[8]](#footnote-9)].С целью содействия в обеспечении сотрудников предприятия новым жильем реализуется совместная с ОАО «Ханты-Мансийский банк» и государственной компанией ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» программа по ипотечному жилищному кредитованию. Для работников, переселяемых из других регионов России, совместно с ОАО «Агентство по реструктуризации ипотечных жилищных кредитов» (АРИЖК) реализуется программа «Переезд».

На момент запуска завода на нём работало 1500 человек. По мере выхода предприятия на проектную мощность планируется довести количество сотрудников до 4500. К концу 2013 года численность работников будет достигать 3700 человек. По информации на сайте, предприятие намерено активно участвовать в социальной жизни города Тихвин и Ленинградской области, способствовать росту социально-экономического потенциала региона и повышению благосостояния его жителей.

Таким образом, можно сделать вывод, что развитие муниципальных образований монопрофильного характера возможно на основе диверсификации их экономики, с учетом реструктуризации градообразующих предприятий. Проблемы экономики города и градообразующего предприятия должны решаться в комплексе, на основе разработки стратегии развития монопрофильного города и стратегии реструктуризации градообразующего предприятия. Инструментом реализации стратегии развития мнопрофильного муниципального образования является муниципальная целевая программа социально-экономического развития.

1. Проект «Монопрофильные города и градообразующие предприятия». Результаты данного проекта одобрены Межведомственной комиссией при Правительстве РФ.  [Научно-просветительский фонд «Экспертный институт. URL: <http://www.exin.ru/ru/page.php?5>] [↑](#footnote-ref-2)
2. Что сделано за два года программой поддержки моногородов. Интервью с заместителем председателя Внешэкономбанка И. Макеевой //Понедельник.info. – 10 апреля 2013 г. URL: <http://ponedelnik.info/authority/chto-sdelano-za-2-goda-programmoy-podderzhki-monogorodov> [↑](#footnote-ref-3)
3. Лазарев В.А., Лазарев К.В. Проблемы реструктуризации предприятия и социальной адаптации населения. //Образование и общество. – 2002. - № 4. [↑](#footnote-ref-4)
4. Социально-ответственное реструктурирование предприятий. Бюро МОТ в Москве. International Labour office. М. 2001 [↑](#footnote-ref-5)
5. Лазарев В.А., Лазарев К.В. Проблемы реструктуризации предприятия и социальной адаптации населения. //Образование и общество. – 2002. - № 4. [↑](#footnote-ref-6)
6. Разработано на основе Концепции реформирования промышленности Санкт-Петербурга. СПб, 2010 г. [↑](#footnote-ref-7)
7. Сокращенные работники тихвинского завода "Трансмаш" за первый год открыли семь новых бизнесов и будут открывать новые //Деловой Петербург. 22 февраля 2005 г. [URL: <http://www.spbgid.ru/index.php?news=52327>]. [↑](#footnote-ref-8)
8. Информация с официального сайта завода [URL: <http://www.tvsz.ru/press_center/news/868.html>] [↑](#footnote-ref-9)