



Н. А. ХАРИТОНОВА
Доктор экон. наук,
профессор кафедры
«Экономика
организации»
ФГОБУ ВО «Финан-
совый университет
при Правительстве
Российской Федера-
ции». Область научных
интересов: управление
промышленными пред-
приятиями, экономика
малого бизнеса, аудит.

E-mail:
NAHaritonova@fa.ru

Цель исследования заключается в разработке методических основ формирования механизма управления развитием градообразующих организаций, который должен способствовать их устойчивому функционированию и социально-экономическому развитию монопрофильных муниципальных образований. В статье исследованы основные подходы к определению механизма управления развитием хозяйствующего субъекта. Сделан вывод об отсутствии формализованного механизма управления развитием градообразующих организаций. Дано определение исследуемого явления, дополнены свойства, которыми должен обладать механизм управления развитием градообразующих организаций. Расширены принципы его функционирования. Предложены этапы формирования механизма управления. Выявлены основные процедуры, которые требуют периодического исполнения. Предложен подход к систематизации стратегий развития градообразующих организаций на основе их авторской классификации. Разработанный алгоритм формирования механизма управления развитием градообразующих организаций направлен на расширение практических возможностей использования инструментов менеджмента для целей повышения эффективности как конкретных хозяйствующих субъектов, так и муниципальной экономики в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

градообразующая организация, механизм управления развитием, моногород, управление развитием градообразующих организаций, стратегия развития.



К. Б. КУНАНБАЕВА
Аспирантка 3-го
года очного обучения
кафедры «Экономика
организации»
ФГОБУ ВО «Финан-
совый университет
при Правительстве
Российской Федера-
ции». Область научных
интересов: устойчивое
развитие промыш-
ленных предприятий,
управление развитием
градообразующих
организаций.

E-mail:
KBKunanbaeva@fa.ru

Механизм управления развитием градообразующих организаций

Социально-экономические процес-
сы, происходящие в нашей стране
и во всем мире, изменившиеся усло-
вия функционирования промышлен-
ных предприятий потребовали транс-
формации принципов их деятельности
с целью найти более эффективные
методы управления, обеспечивающие
устойчивость темпов экономического

развития и позволяющие в большей
степени проявлять социальную ответ-
ственность перед местным сообще-
ством. Прежде всего, это относится
к градообразующим организациям,
которые определяют состояние эконо-
мики моногородов и выполняют важ-
ные функции их жизнеобеспечения.
Термин «градообразующая организа-

ция» достаточно широко используется специалистами в области экономики и менеджмента, но до сих пор отсутствует официально принятое определение данного феномена. В связи с этим методы управления развитием градообразующих организаций требуют пристального внимания как в теоретическом, так и в практическом аспекте.

В настоящее время экономику 319 российских моногородов определяют градообразующие организации, что обусловлено локальным размещением промышленного производства (преимущественно черной и цветной металлургии и машиностроения и металлообработки) с учетом объективных факторов (наличие полезных ископаемых, энергетических, трудовых ресурсов). По уровню социально-экономического состояния и перспективам развития все монопрофильные муниципальные образования разделены на три категории. К первой отнесена треть российских моногородов, где существует реальная угроза разрушения системообразующего бизнеса и резкого ухудшения социально-экономического положения монопрофильных муниципальных образований. Вторую категорию составляют моногорода, где отмечаются риски ухудшения социально-экономического положения (48%). В третью категорию отнесены 22% моногородов, социально-экономическое положение которых оценено как стабильное [Постановление 2014].

С 2015 года для координации деятельности органов государственной и муниципальной власти по обеспечению стабильного развития моногородов Минэкономразвития России проводит регулярный комплексный мониторинг социально-экономического положения моногородов в целях своевременного выявления рисков его ухудшения. Результаты мониторинга предполагается использовать при разработке дополнительных мер государственной поддержки монопрофильных муниципальных образований. Как показал мониторинг, в 179 моногородах зарегистрирована безработица, превышающая среднее в целом по стране значение. В 13 моногородах кризисные социально-экономические признаки проявились наиболее остро [О мониторинге 2015]. Приведенная информация подтверждается данными Министерства промышленности и торговли России, ежегодно анализирующего результаты деятельности наиболее крупных градообразующих организаций (около 220 позиций) в 2/3 официально признанных моногородов. По его данным, более четверти наблюдаемых хозяйствующих субъектов (26%) относятся к кризисным предприятиям.

Поскольку социально-экономическое положение моногородов во многом определяется успешностью функционирования градообразующих организаций, управление развитием последних приобретает особую актуальность [Ряховская А. Н., 2016; Ряховская А. Н., Крюкова О. Г., 2012; Ряховская А. Н., Крюкова О. Г., Кован С. Е., 2011; Макиева И. В., Кривоногов И. В., 2011; Харитоновна Н. А., 2016]. Следует подчеркнуть, что в настоящее время большинство градообразующих организаций находятся в частной собственности и механизм управления ими в интересах экономики как муниципального образования, так и страны в целом недостаточно исследован.

Экономическому механизму хозяйствования и связанным с ним общетеоретическим вопросам экономическая наука уделяла достаточно много внимания. Экономисты определяют данное понятие как способ организации общественного производства со свойственными ему инструментами, правовыми нормами и экономическими стимулами, это метод хозяйствования, сознательное применение производственных отношений в хозяйственной практике [Абалкин Л. И., 2000; Оноприенко В. И., 2012]. Таким образом, хозяйственный механизм является совокупностью структурных элементов, которые посредством внутренних взаимосвязей образуют систему с присущими ей свойствами, формами и инструментами [Братищев И. М., 2003]. В 2007 году Л. Гурвиц, Э. Маскин, Р. Майерсон получили Нобелевскую премию за основополагающий вклад в теорию «экономических механизмов», исследованное ими понятие можно применить к процессу и результатам взаимодействия между экономическими субъектами, формализованному в виде описания различных вариантов действий игроков (экономические субъекты) [Измалков С., Сонин К., Юдкевич М., 2007]. Следовательно, можно рассматривать механизм и как совокупность методов, инструментов и экономических рычагов, которые воздействует на объект для достижения поставленных целей хозяйственного развития.

В общем виде механизм управления определяется как составная часть системы управления, которая обеспечивает эффективность деятельности объекта управления с учетом действия внешних и внутренних факторов и требует постоянного совершенствования. На современном этапе развития экономики процесс совершенствования управленческого процесса связан с инновационным подходом к развитию хозяйствующего субъекта [Василевская О. М., 2010], разработкой и реализацией эффективной

стратегии развития [Никулина Т.Н., 2004], основанной на принципах устойчивости [Соловьев Ю.Ю., 2006] и широкого использования автоматизированных систем управления. Повсеместное внедрение принципов проектного и процессного управления [Кушнер М.А., Карлина Е.П., 2011] позволяет обеспечивать формирование конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта и региона, где он находится. Как часть системы управления, механизм управления развитием призван обеспечивать согласование целей развития организации со стратегией ее развития, реализацией, контролем и оценкой достигнутого уровня результативности.

Поскольку механизм управления представляет собой сложное сочетание различных функций, каждая из которых предназначена для решения определенных проблем и обеспечения

взаимодействия внутри организации и за ее пределами, принято различать отдельные составляющие механизма: планирование, анализ, контроль, стимулирование.

Накопленный практический опыт в управлении территориальным развитием экономики свидетельствует о том, что существует набор управляющих воздействий, прежде всего со стороны государственных органов управления, применяемый для обеспечения результативности экономики моногородов, что в определенной степени способствует и развитию градообразующих организаций.

По линии Министерства экономического развития России активно применяются следующие инструменты управления развитием моногородов:

- создаются территории опережающего социально-экономического развития;

Таблица 1

Цели субъектов управления градообразующими организациями

Область управления	Менеджмент организации	Администрация муниципалитета	Орган региональной власти
Финансы	Получение максимальной прибыли, снижение налогового бремени, повышение стоимости бизнеса	Финансирование градообразующей организацией проектов реконструкции и строительства объектов инфраструктуры в моногороде	Повышение налоговых поступлений в бюджет субъекта, в том числе за счет сокращения количества финансово неустойчивых организаций, повышение уровня инвестиционной привлекательности региона
Производство	Повышение объемов производства инновационной продукции, в том числе с высокой долей добавленной стоимости, снижение издержек производства и обращения, рост конкурентоспособности выпускаемой продукции	Увеличение объема производства продукции, в том числе с высокой добавленной стоимостью, и налоговых поступлений в местный бюджет	Увеличение валового регионального продукта, обеспечение внутреннего рынка и выход на внешние рынки, реализация политики импортозамещения
Персонал	Повышение квалификации персонала, обучение, оптимизация численности персонала	Повышение уровня занятости населения моногорода благодаря созданию новых рабочих мест градообразующей организацией	Снижение уровня безработицы, регулирование оттока населения из моногородов
Социальная ответственность	Обеспечение социальным пакетом сотрудников организации, реализация совместно с муниципалитетом различных социальных проектов, создание имиджа социально ответственной организации	Повышение уровня социального развития, строительство и реконструкция объектов социальной инфраструктуры (жилищно-строительный комплекс, коммунальное хозяйство и др.)	Улучшение социально-экономического положения региона, заключение соглашения о сотрудничестве с градообразующей организацией
Охрана окружающей среды	Утилизация отходов, повышение инвестиций в природоохранную деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, внедрение системы безопасности труда	Обеспечение благоприятного экологического климата на территории моногорода, сокращение выбросов и вредных отходов; снижение статистики профессиональных заболеваний	Обеспечение благоприятного экологического климата в регионе в целом, постоянное улучшение состояния промышленной безопасности, окружающей среды и охраны труда региона
НИОКР	Получение научно-исследовательской разработки в кратчайшие сроки, закупка нового, инновационного оборудования и технологий за рубежом	Осуществление полного инновационного процесса – от зарождения идеи до изготовления готовой продукции благодаря использованию достижений фундаментальной и прикладной науки, сотрудничество градообразующей организации с представителями малого и среднего бизнеса	Тесное взаимодействие градообразующих организаций региона с образовательными и научно-исследовательскими организациями, что способствует повышению научно-технического потенциала региона; разработка и производство инновационных продуктов

- стимулируется развитие малого и среднего предпринимательства;
- получают поддержку инвестиционные проекты, реализуемые на основе проектного финансирования инновационного развития хозяйствующих субъектов;
- пользуются поддержкой социально ориентированные некоммерческие организации, способствующие улучшению социально-экономического положения в населенных пунктах;
- налажено софинансирование расходов по строительству и реконструкции объектов инфраструктуры и др. [Единый 2016].

По линии Министерства промышленности и торговли России поддержку в виде субсидирования получают участники промышленных кластеров, индустриальных (промышленных) парков, технопарков и др. [Единый 2016]. В управлении развитием моногородов и, опосредованно, градообразующих организаций активно принимают участие институты развития: Фонд развития моногородов, Фонд развития промышленности, Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов, Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства и др.

Следует подчеркнуть, что применяемые меры поддержки направлены в основном на снижение зависимости моногородов от деятельности градообразующих организаций и на диверсификацию экономики города. Если градообразующая организация вовлечена в процедуру банкротства, государственная поддержка конкретного хозяйствующего субъекта выражается в реструктуризации, процедурах финансового оздоровления, направленных на восстановление финансовой устойчивости градообразующего бизнеса [Ряховская А. Н., Крюкова О. Г., Кован С. Е., 2011; Ряховская А. Н., 2012].

Управленческая инициатива со стороны органов муниципальной власти при решении социальных вопросов с учетом возможностей градообразующих организаций отразилась в сложившейся практике заключения соглашений о сотрудничестве, и, как правило, это не связано с результативностью развития градообразующих организаций.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время отсутствует механизм комплексного управления развитием градообразующих организаций, учитывающий интересы хозяйствующего субъекта и населенного пункта, где он находится.

Вместе с тем особый статус градообразующих организаций требует разработки и форма-

лизации механизма управления их развитием, что неоднократно подчеркивалось в работах российских экономистов [Харитонов Н. А., Харитонов Е. Н., 2004–2005; Ряховская А. Н., 2012]. В связи с этим целесообразно конкретизировать цели субъектов управления, принимаемые на себя как собственниками и менеджментом градообразующих организаций, так и администрациями соответствующих муниципальных образований. Совпадение интересов собственников градообразующей организации и администрации муниципалитета в отношении развития градообразующего бизнеса способствует повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и экономики моногорода в целом, улучшению социально-экономического положения его населения. Если этого не происходит, возможны кризисные явления, преодоление которых может потребовать участия представителей федеральной власти.

Таким образом, формируя механизм управления развитием градообразующих организаций, следует четко определять цели и задачи двух субъектов управления – внутреннего по отношению к хозяйствующему субъекту (собственники и менеджмент) и внешнего (администрация монопрофильного муниципального образования и органы региональной власти) (табл. 1), соответствующие в целом концепции экономического развития Российской Федерации.

По нашему мнению, формализованный механизм управления развитием градообразующих организаций должен представлять собой совокупность экономических структур, институтов, форм и методов хозяйствования, обеспечивающих устойчивое функционирование как отдельно взятого экономического субъекта, так и муниципальной экономики, а в конечном итоге – экономики региона и страны в целом. Предлагаемый механизм управления должен быть нацелен на достижение общегосударственных целей устойчивости развития при максимально возможном согласовании интересов всех субъектов муниципальной экономики.

С учетом существующих подходов к определению свойств, которыми должен обладать эффективный механизм управления развитием [Исаев А. Б., 2012], специфики управления градообразующим бизнесом в составе муниципальной экономики можно ввести его дополнительные характеристики:

- согласованность плановых мероприятий, направленных на развитие градообразующей организации, с концепцией развития моногорода;

- достижение стратегических целей градообразующей организации с учетом принципа социальной ответственности;
- вариативность параметров развития градообразующей организации в условиях повышенной турбулентности экономических процессов;
- внешний контроль со стороны муниципалитета за тем, насколько градообразующая организация участвует в решении социально-экономических проблем моногорода.

Разработка механизма управления развитием градообразующих организаций предполагает формирование принципов его организации, выбор методов воздействия на объект управления, определение приемов анализа достигнутых результатов и установление обратной связи в целях корректировки ранее выбранной стратегии.

В составе принципов функционирования механизма управления развитием хозяйствующего субъекта мы предлагаем учитывать возможность реализации идеи социального партнерства между собственниками градообразующей организации и администрацией монопрофильного муниципального образования, а также региона в целом.

При разработке механизма управления развитием градообразующих организаций необходимо учитывать многообразие факторов, характеризующих степень влияния внешней среды на результативность хозяйствования: экономических, социальных, рыночных, технологических, экологических, политических, а также специфических факторов развития моногородов. В составе последних мы предлагаем учитывать территориальную удаленность от крупных экономических центров, малочисленность населения, недостаточное развитие малого и среднего предпринимательства, статус градообразующей организации как основного работодателя, тесную связь социально-экономического положения населения моногорода с уровнем развития градообразующей организации. Следует подчеркнуть, что в Российской Федерации имеются и особо крупные моногорода, представляющие, по существу, кластеры с ядром – градообразующей организацией (Тольятти, Магнитогорск, Череповец, Нижний Тагил и др.).

По нашему мнению, механизм управления развитием градообразующей организации предполагает осуществление ряда функций собственниками градообразующего бизнеса и органами муниципальной (государственной) власти в лице администраций муниципального образо-

вания и субъекта Федерации. К таким функциям отнесены:

- прогнозирование деятельности градообразующей организации на основе мониторинга и анализа ее текущего состояния;
- целеполагание при определении перспектив развития градообразующей организации и муниципального образования (региона) в целом;
- выбор методов и инструментов управления, степени участия в распределении материальных, финансовых и трудовых ресурсов градообразующей организации в рамках муниципальной экономики;
- мотивация персонала градообразующей организации и администрации муниципалитета к достижению запланированных показателей;
- координация деятельности субъектов управления, заинтересованных в развитии градообразующей организации;
- социальный контроллинг со стороны органов муниципальной (государственной) власти за результатами хозяйствования соответствующих организаций.

Таким образом, механизм управления развитием градообразующих организаций – это система отношений между субъектами и объектом управления, основанная на использовании современных инструментов менеджмента и направленная на регулирование деятельности градообразующего хозяйствующего субъекта в рамках принятой стратегии развития конкретного монопрофильного муниципального образования, ориентированной на устойчивость экономического положения региона и страны в целом.

В течение последних десяти лет ученые Финансового университета (С. Е. Кован, О. Н. Крюкова, В. Н. Пуляева, А. Н. Ряховская, Е. Н. Харитонов, Н. А. Харитонов, Ю. Н. Шедько) занимаются разработкой механизма управления развитием градообразующих организаций. Его методология включает в себя систему классификационных признаков градообразующей организации, методику подтверждения статуса хозяйствующего субъекта в качестве градообразующего для конкретного муниципального образования, диагностику результативности функционирования градообразующего бизнеса, а также элементы социального (муниципального) контроллинга. В рамках данной статьи целесообразно конкретизировать этапы функционирования формируемого механизма.

Этап 1. Постановка целей и задач развития градообразующей организации и их согласова-

ние с концепцией развития монопрофильного муниципального образования, конкретного региона и страны в целом.

Этап 2. Формализация задач устойчивого развития и определение области управления в соответствии с конкретными особенностями хозяйствующего субъекта, моногорода, региона [Харитонов Н. А., Харитонов Е. Н., Пуляева В. Н. и др., 2015], что позволяет выбирать наиболее результативные стратегии (рис. 1).

Этап 3. Разработка интегрированной концепции развития и выбор оценочных показателей, собранных в единую сбалансированную систему [Каплан, Нортона, 2003] при увеличении количества прогнозируемых проекций до шести («Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост», «Экология», «Социальная ответственность бизнеса») [Харитонов Н. А., Харитонов Е. Н., 2005]. Часть показателей, которые, как правило, представлены в открытом доступе (финансовая и социальная отчетность), должна отражать специфику градообразующей организации и ее влияние на экономику моногорода.

Этап 4. Сбор, обобщение и анализ результатов деятельности объекта управления с целью установить степень соответствия принятым программам развития и внести необходимые коррективы.

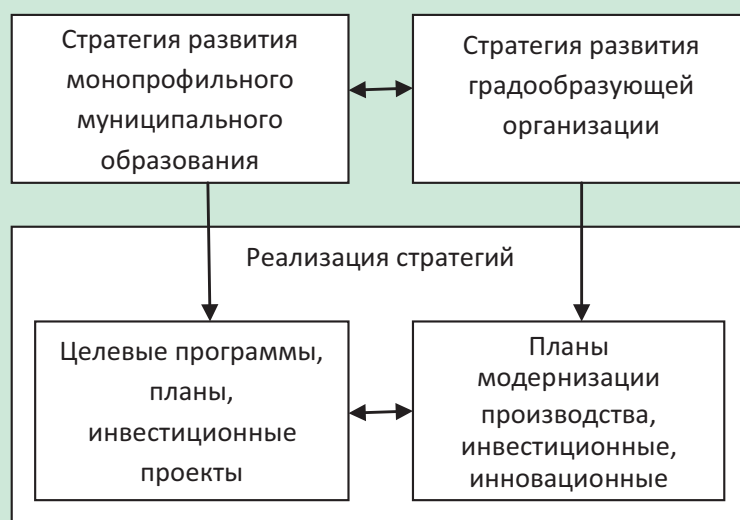
Этап 5. Проведение внутриотраслевых и межрегиональных аналитических процедур с использованием доступных информационных ресурсов (результаты мониторинга Министерством экономического развития России социально-экономического положения моногородов Российской Федерации, отчеты эмитентов, информационный ресурс СПАРК и т. п.) с целью определить место и роль градообразующей организации в экономике моногорода, региона и страны в целом.

На сегодня специалисты Министерства экономического развития России разработали регламент ведения комплексного мониторинга социально-экономического положения монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов), часть упомянутых в указанном документе показателей, имеющих непосредственное отношение к градообразующим организациям, целесообразно использовать для диагностики функционирования градообразующих организаций.

Этап 6. Выбор способов взаимодействия и взаимовыгодного сотрудничества собственников градообразующих организаций и органов муниципальной и государственной власти. Необходимо подчеркнуть, что создаваемый

механизм управления развитием градообразующих организаций нельзя рассматривать как застывшую систему. Он требует постоянного совершенствования для своевременного учета изменений нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность организаций, поиска оптимальных инструментов развития, способов взаимодействия субъектов региональной экономики и др.

Рис. 1. Взаимовлияние стратегии развития моногорода со стратегией развития градообразующей организации



В рамках функционирующего механизма управления развитием градообразующих организаций целесообразно периодически выполнять следующие процедуры:

- периодическое (не реже одного раза в три года) подтверждение статуса градообразующих организаций с определением их места и роли в трехуровневой классификации (моногород, регион, страна в целом);
- установление полномочий и ответственности субъектов управления, исходя из принципов иерархичности и делегирования полномочий, а также постоянное взаимодействие менеджмента организаций и муниципалитетов;
- оценку имеющейся ресурсной базы и регулярную диагностику результативности градообразующего бизнеса в составе муниципальной экономики;
- обеспечение обратной связи между субъектами и объектом управления;
- разработку и совершенствование инструментов механизма управления развитием градообразующих организаций;
- формирование «дерева целей» в управлении

Таблица 2

Систематизация классификационных признаков в рамках фаз развития внешней среды (регион, моногород)

Классификационный признак	Восходящая фаза	Нисходящая фаза
Регион		
Инвестиционная привлекательность региона, подтвержденная «Национальным рейтингом состояния инвестиционного климата субъектов Российской Федерации»	1–3-й уровни инвестиционной привлекательности согласно рейтингу	4-й и 5-й уровни инвестиционной привлекательности согласно рейтингу
Наличие особых экономических зон	Организованы; не организованы, но планируются в течение отчетного года	Не организованы и не планируются
Наличие промышленных кластеров	Образованы; не образованы, но планируется их создание в течение отчетного года	Не образованы
Моногород		
Наличие территорий опережающего социально-экономического развития	Созданы; не созданы, но планируется их создание в течение отчетного года	Не созданы
Тип муниципального образования	Город или поселок городского типа	Город или поселок городского типа
Территориальные и экологические характеристики муниципального образования	Стратегически особо важные муниципальные образования; приграничные муниципальные образования; муниципальные образования – спутники больших городов – региональных центров	Муниципальные образования, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях; муниципальные образования, расположенные в зонах экологического бедствия
Количество градообразующих организаций в муниципальном образовании	Не менее одной	Не менее одной

Таблица 3

Систематизация классификационных признаков в рамках фаз развития внутренней среды (третий уровень – градообразующая организация)

Классификационный признак	Восходящая фаза	Нисходящая фаза
Организационная форма	Частная, государственная, смешанная	Частная, государственная, смешанная
Статус системообразующей организации	Да	Нет
Численность персонала градообразующей организации, чел.	Более 500 чел.	До 500
Этап жизненного цикла	Развитие, зрелость	Создание, упадок
Результативность деятельности хозяйствующего субъекта	Рентабельная	Убыточная
Инновационный потенциал	Высокий, средний	Низкий
Социальное значение организации для моногорода	Высокое, среднее	Низкое
Ресурсный потенциал	Высокий, средний	Низкий
Степень загрязнения окружающей среды	Низкая, средняя	Высокая
Тенденция развития смежных отраслей промышленности	Устойчивая	Неустойчивая
Технологическая эффективность	Передовая, средняя	Отсталая
Тип организации производства	Комбинаты полного цикла, металлургические заводы (переплавная металлургия), трубные предприятия, горнодобывающие предприятия, метизное производство, литейное производство	Комбинаты полного цикла; металлургические заводы (переплавная металлургия), трубные предприятия, горнодобывающие предприятия, метизное производство, литейное производство

Рис. 2. Взаимодействие субъектов управления развитием градообразующих организаций

развитием градообразующих организаций, согласованных со стратегическими ориентирами муниципальной и региональной экономики;

- оценку результативности функционирования механизма управления развитием градообразующих организаций.

Следует подчеркнуть, что стратегию развития градообразующих организаций целесообразно формировать с учетом их миссии, выбранного направления функционирования бизнеса и состояния внешней среды. При этом необходимо учитывать возможности градообразующих организаций, их классификационные признаки, результаты постоянной диагностики результативности хозяйствования. Предложенная комбинация различных классификационных признаков градообразующих организаций, учет их производственно-экономического потенциала в зависимости от состояния внутренней и внешней среды, находящегося в стадии роста или стагнации (упадка) (табл. 2, 3), может быть использована при обосновании стратегии развития конкретного хозяйствующего субъекта.

Эффективность функционирования механизма управления развитием градообразующих организаций предполагает совершенствование институциональных основ, определяющих статус градообразующих организаций в составе монопрофильного муниципального образования, региона, страны в целом. Прежде всего, ожидается принятие Федерального закона «О градообразующих организациях Российской Федерации», который не только узаконит их статус, но и определит инструменты взаимодействия органов государственной и муниципальной власти, а также существующих институтов (Фонда развития моногородов, Фонда развития промышленности, Агентства стратегических инициатив, Российского фонда прямых инвестиций и др.) с собственниками градообразующего бизнеса. В рамках правового поля появится возможность целенаправленно осуществлять политику, направленную либо на диверсификацию экономики моногорода и градообразующей организации, либо на создание города-кластера, ядро которого представляет градообразующий бизнес, тесно контактирующий с органами местного самоуправления и научными организациями, расположенными в регионе (рис. 2).

Сценарий «А» предполагает диверсификацию экономики моногорода. Реализуются в основном инвестиционные проекты, не связанные с деятельностью градообразующей организа-

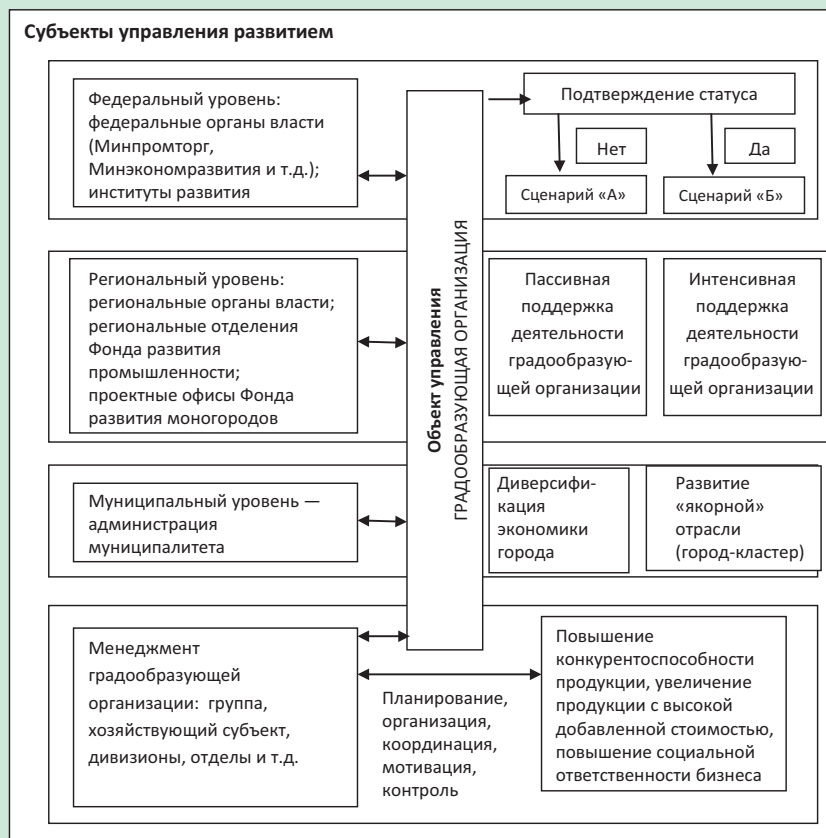
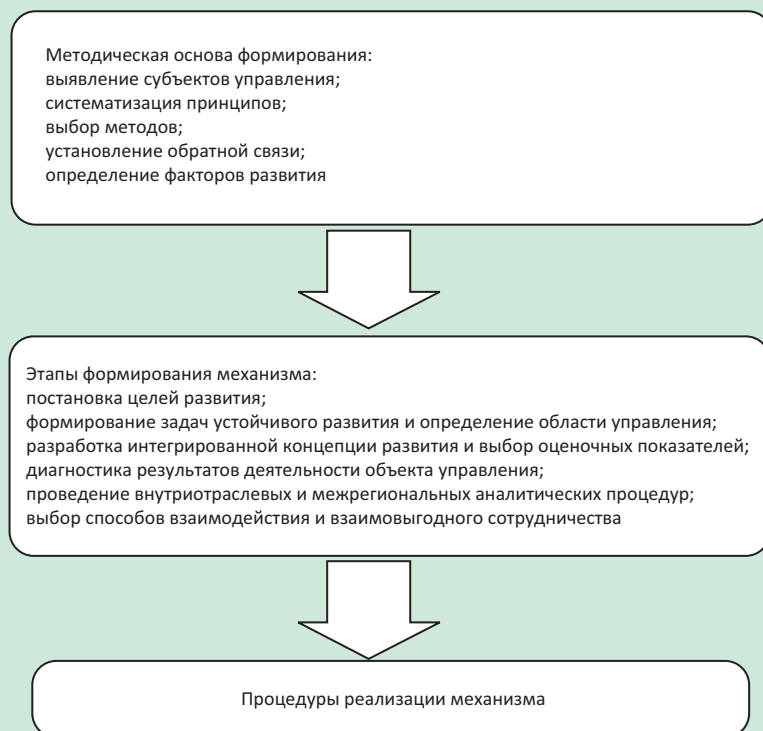


Рис. 3. Алгоритм формирования механизма управления развитием градообразующих организаций



ции, хотя последняя, возможно, будет предпринимать действия, направленные на повышение эффективности хозяйствования посредством реализации инвестиционных проектов. Постепенное снижение зависимости экономики монопрофильного муниципального образования от градообразующей организации должно сопровождаться развитием инфраструктуры моногорода с целью привлечь потенциальных инвесторов в иные сферы бизнеса.

Если будет принят сценарий «Б», в создаваемом городе-кластере сохранится доминирующее положение градообразующей организации.

Реализация инвестиционных проектов осуществляется в рамках интеграции научно-исследовательской среды, малого и среднего бизнеса, градообразующей организации и сопряженных с ней производств, а также органов муниципальной, при необходимости – и региональной власти. Это позволит не только рационально использовать трудовые, материальные и финансовые ресурсы «якорной» отрасли, но и развивать горизонтальную интеграцию в рамках муниципальной экономики на основе как территориальной близости, так и функциональной зависимости ее хозяйствующих субъектов. Например,

Список литературы:

1. **Абалкин Л. И.** (2000) Избранные труды. В 4 т. М.: Экономика. Т. 2: На пути к реформе. Хозяйственный механизм развития социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы. 912 с.
2. АО «Фонд развития предпринимательства «Даму». URL: <http://www.damu.kz/13504>.
3. **Братищев И. М.** (2003) Социальная рыночная экономика и механизм становления в России. М.: Экономика. 216 с.
4. **Васильевская О. М.** (2010) Развитие механизма управления промышленным предприятием на основе инновационного подхода // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. № 2. С. 48–50.
5. Единый перечень мер поддержки монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) (2016). URL: <https://goo.gl/OFm84g>.
6. **Измалков С., Сонин К., Юдкевич М.** (2008) Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) // Вопросы теории. № 1. С. 4–26.
7. **Исаев А. Б.** (2012) Формирование механизма государственного регулирования экономического развития региона в современных условиях // Управление экономическими системами. № 2 (38). С. 1–16. URL: <https://goo.gl/fMWNTZ>.
8. **Каплан А. В.** (2015) Управление социально-экономическим развитием горнодобывающего предприятия: теория и методология: Дис. ... д-ра экон. наук. Челябинск. 327 с.
9. **Каплан Р., Нортон Д.** (2003) Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 304 с.
10. **Кунанбаева К. Б.** (2017) Методика формализации статуса градообразующих организаций // Экономические системы. Т. 10. № 1 (36). С. 55–61.
11. **Кушнер М. А., Карлина Е. П.** (2011) Концептуальные основы управления развитием предприятия // Вестник Южно-Уральского государственного университета. № (21) 238. С. 112–117.
12. **Макиева И. В., Кривоногов И. В.** (2011) Модернизация экономики моногородов // Вестник Финансового университета. № 5. С. 5–14.
13. **Никулина Т. Н.** (2004) Формирование механизмов антикризисного управления на основе разработки стратегии развития предприятия в кризисной ситуации // Вестник Астраханского государственного технического университета. № 3. С. 90–92.
14. О мониторинге социально-экономического положения моногородов (2015) // Правительство России. URL: <http://government.ru/orders/selection/405/19717/>.
15. Объем господдержки промышленности моногородов ежегодно растет (2016) // Пресс-центр Министерства промышленности и торговли России. URL: <https://goo.gl/3qGiOO>.
16. **Оноприенко В. И.** (2012) Хозяйственный механизм общественных формаций // Самиздат. URL: http://samlib.ru/o/onoprienko_w_i/vakaliklub.shtml.

в городе – кластере черной металлургии могут получить импульс для развития организации машиностроения, автомобилестроения, строительной индустрии.

Вне зависимости от отрасли механизм управления развитием градообразующих организаций в целом можно считать универсальным, но не исключаются отраслевые различия (рис. 3). Обязательная обратная связь позволяет вносить своевременные коррективы в принимаемые управленческие решения на уровне как хозяйствующего субъекта, так и администрации моногорода.

Таким образом, формирование и реализация на практике изложенных принципов функционирования механизма управления развитием градообразующих организаций может способствовать устойчивости развития российской экономики. Создаваемый механизм должен максимально учитывать положительные моменты и нивелировать негативные, связанные со сложившейся практикой размещения производительных сил, способствовать формированию современного инструментария управления производственным потенциалом как отдельных территорий, так и страны в целом.

17. Постановление Правительства РФ от 29.07.2014 г. № 709 «Критерии отнесения муниципальных образований Российской Федерации к монопрофильным (моногородам)» // КонсультантПлюс. URL: <https://goo.gl/XnPDqw>.
18. Приказ от 26 декабря 2014 года № 854 «Об организации в Минэкономразвития России ведения комплексного мониторинга социально-экономического положения монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородов)». КонсультантПлюс. URL: <https://goo.gl/tTioMc>.
19. Ряховская А. Н. (2012) Предотвращение банкротства градообразующих организаций монопрофильных городов/Под ред. А. Н. Ряховской. М.: Магистр; Инфра-М. 192 с.
20. Ряховская А. Н. (2016) Совершенствование методов антикризисной реструктуризации градообразующих организаций в муниципальных образованиях/Под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. М.: Инфра-М. 187 с.
21. Ряховская А. Н., Крюкова О. Г. (2012) Новые формы взаимодействия государства и бизнеса и их роль в развитии моногородов // Жилищное и коммунальное хозяйство. № 8–9. С. 18–24.
22. Ряховская А. Н., Крюкова О. Г., Кован С. Е. (2011) Повышение эффективности государственной финансовой поддержки градообразующих предприятий монопрофильных городов // Эффективное Антикризисное Управление. № 1 (64). С. 62–71.
23. Соловьев Ю. Ю. (2006) Структурно-логическая схема механизма управления устойчивым развитием предприятия // Вестник АГТУ. № 4 (33). С. 17–24.
24. Файоль А. (1992) Общее и промышленное управление/Пер. с франц.; науч. ред. и предисл. проф. Е. А. Кочерина. М.: Контроллинг. 111 с.
25. Харитонов Н. А. (2016) Стратегия развития градообразующих организаций // Труды Вольного экономического общества. Т. 197. С. 214–222.
26. Харитонов Н. А., Харитонов Е. Н. (2005) Моделирование комплексной системы показателей деятельности металлургического предприятия // Бюллетень научно-технической и экономической информации «Черная металлургия», приложение по экономике. 56 с.
27. Харитонов Н. А., Харитонов Е. Н. (2004–2005) НИР «Оценка экономической эффективности социальной и природоохранной деятельности градообразующих предприятий» (грант Президента Российской Федерации № МК-3027.2004.6. 206 с.).
28. Харитонов Н. А., Харитонов Е. Н., Пуляева В. Н. и др. (2016) Классификация градообразующих организаций моногородов Российской Федерации // Экономика в промышленности. № 4. С. 24–31.