

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-119-123

# Стратегии повышения конкурентоспособности моногородов в условиях диверсификации экономики

Щетинская Я.В.

Для решения кризисных тенденций в моногородах требуется разработка стратегии, направленной на улучшение их конкурентоспособности. Это определяет актуальность и предполагает реализацию серии комплексных мер, осуществляемых как со стороны ключевого предприятия, так и непосредственно самим моногородом. Объект исследования – экономика моногородов. Предмет исследования – конкурентоспособность моногорода в условиях диверсификации национальной экономики. Цель исследования – эвристический анализ стратегий повышения конкурентоспособности с формализацией объективной стратегии. В данной статье осуществлен анализ эволюции монопрофильных экономик в России, выделены ключевые вызовы, с которыми они сталкиваются. Представлены характерологические особенности моногорода, как территориального образования. Исходя из аналитических данных предложены основные стратегические направления для повышения конкурентных преимуществ данных территорий. Выявлено, что для повышения конкурентоспособности моногородов требуется модификация законодательства, наряду с этим представлено три основных направления поддержки, способствующих развитию моногородов.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Щетинская Я.В. Стратегии повышения конкурентоспособности моногородов в условиях диверсификации экономики // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 119–123.

ключевые слова

Моногород, градообразующее предприятие, экономическая диверсификация, государственное стимулирование, развитие инфраструктуры, привлечение инвестиций.

# Strategies for improving the competitiveness of single-industry towns in the context of economic diversification

Shchetinskaya Y.V.

Addressing the crisis trends in single-industry towns requires developing a strategy aimed at improving their competitiveness. This determines the relevance and requires the implementation of a series of comprehensive measures, implemented both by the key enterprise and by the single-industry town itself. The object of this study is the economy of single-industry towns. The subject of this study is the competitiveness of single-industry towns in the context of national economic diversification. The objective of this study is a heuristic analysis of strategies for enhancing competitiveness and the formalization of an objective strategy. This article analyzes the evolution of single-industry economies in Russia and identifies the key challenges they face. The characteristic features of single-industry towns as territorial entities are presented. Based on analytical data, key strategic directions for enhancing the competitive advantages of these territories are proposed. It is revealed that legislative modifications are required to enhance the competitiveness of single-industry towns. Three main areas of support for the development of single-industry towns are also presented.

## FOR CITATION

Shchetinskaya Y.V. Strategies for improving the competitiveness of single-industry towns in the context of economic diversification. *Diskussiya [Discussion]*, 9(142), 119–123.

## APA

## KEYWORDS

*Single-industry town, city-forming enterprise, economic diversification, government incentives, infrastructure development, investment attraction.*

В современном общественном пространстве, особенно в контексте России и стран постсоветского пространства, активно используется концепция «моногорода» или «монофункционального города». Эти термины описывают населенные пункты, возникшие вокруг одного или нескольких предприятий, определяющих экономические и социальные контуры города. Такие города зависят от своих ключевых предприятий как в плане занятости населения, так и в плане экономической стабильности и развития. Моногород по своей

сути – это населенный пункт с однопрофильной экономикой, статус которого накладывает определенные обязательства на уровни управления: федеральный, региональный и муниципальный. Состояние градообразующего предприятия непосредственно сказывается на экономическом благополучии населенного пункта и уровне жизни его населения.

Обычно к категории моногородов относят населённые пункты, где доля одного предприятия в экономике превышает 25% всех местных

рабочих мест [1]. Моноиндустриальная структура поселений рассматривается как эффективная модель ведения бизнеса на среднесрочную перспективу, что способствовало распространению таких городов, включая территорию Российской Федерации.

В процессе стратегического управления развитием моногорода можно выделить ключевые этапы: создание миссии; установление целей и формулирование основных задач; разработка стратегического подхода; планирование дальнейшего развития. Эффективное управление требует адаптации к обстоятельствам, изменениям во внешней и внутренней среде, основываясь на четко определенных целях и задачах.

Эффективность управления развитием достигается через применение проектного метода. Принципы и инструментарий управления проектами обеспечивают успешное выполнение целей несмотря на ресурсные ограничения. Стратегии развития моногородов включают экономическую диверсификацию, улучшение инфраструктуры и повышение уровня человеческого капитала. Реализация таких программ сложна, поскольку часто происходит в контексте кризисных ситуаций. Это требует комплексного подхода к управлению реструктуризацией, оперативной деятельности и инновационному развитию, сопряженного с привлечением значительных инвестиций.

Моногорода характеризуются зависимостью от одного ключевого предприятия, формирующего экономическую и социальную структуру как самого города, так и охватывающего его региона. Это градообразующее предприятие, зачастую становится краеугольным камнем для всего территориального округа. Отклонения в функционировании такого промышленного гиганта могут спровоцировать экономические и социальные нарушения, негативно отражающиеся на социально-экономической атмосфере данной местности [2].

В Новосибирской области определены моногорода Линёво и Горный, муниципальные образования с особыми экономическими условиями. В Линёво ключевое предприятие – электродный завод, и этот посёлок ранжирован как второй категории моногород, что указывает на потенциальные экономические проблемы. Подавляющее большинство жителей Линёво обеспечивают своё существование, работая вне рамок местности, в Искитиме, Бердске и Новосибирске, что подчеркивает экономические трудности района. В контрасте с этим, Горный классифицирован как моногород третьей категории, релевантной для

оценки его экономической стабильности и меньшей степени угрозы регресса [4].

Жители моногородов, ориентированных на крупные градообразующие предприятия, часто получают достойную заработную плату, однако сталкиваются с недостаточным уровнем инфраструктуры и социальных услуг, что вызывает их неудовлетворенность качеством жизни. В то же время, население моногородов, функционирующих на основе горнодобывающей индустрии, несмотря на проблемы экономического развития, сохраняет верность государственным структурам, рассчитывая на поддержку и возрождение ключевых производственных объектов.

Множество типов проектов и программ содействия развитию существует на сегодняшний день. В контексте моногородов следует отметить несколько ключевых направлений программ развития:

- комплексная стратегия развития моногорода;
- стратегия развития ключевых аспектов моногорода, включая градообразующее предприятие, секторы инновационной экономики, трудоспособные граждане, требующие переподготовки и занятости и прочее;
- программы прогресса с непосредственным результатом (экспансия строительных проектов, освоение нового рынка);
- инициативы по укреплению имиджа с косвенным эффектом (рекламные акции, стратегии паблик рилейшнз);
- программы развития корпоративного управления и другие подобные инициативы [2].

Моногорода, как ключевые центры сырьевых секторов экономики России, вносят весомый вклад в добычу минерального сырья страны. Эти города зависят от одного, часто иссякающего, источника дохода и сталкиваются с экономической стагнацией при истощении ресурсов, что делает необходимым поиск новых направлений развития. Дополнительные риски для моногородов связаны с колебаниями цен на мировых рынках и потенциальными техногенными катастрофами, влияющими на стабильность их экономик, как в случае аварии на алмазной шахте «Алросы» в Мирном. Эти вызовы подчеркивают необходимость диверсификации экономики в этих регионах.

Инициативы по модернизации моногородов должны предусматривать интеграцию стратегических целей развития, бюджетных ассигнований, достигнутых итогов, а также методов и инструментов проектного управления. Реализация таких

программ осуществляется через взаимосвязанные проекты. Для эффективного контроля над реализацией программ развития моногородов важно наличие четкой системы управления, включающей в себя проектный офис.

Эффективное руководство программами развития требует команды специалистов, оснащенных передовыми навыками в сфере проектного менеджмента, а также стимулирующей мотивационной системы, ориентированной на достижение целей. Согласно стандартам Международной ассоциации управления проектами (IPMA), менеджеры проектов должны владеть навыками в трех ключевых сферах: поведенческой (включая лидерство, креативность, профессиональную этику), контекстуальной (с учетом специфики проекта, экономических рамок, юридического обеспечения) и технической (формулировка задач, анализ заинтересованных сторон, управление рисками). Развитие таких компетенций критически важно для успешного управления проектами в динамично меняющихся условиях. Это особенно значимо при реализации программ в моногородах, где уровень рисков увеличен.

Правительство предлагает инвесторам, инвестирующим в проекты для развития моногородов, механизм налогового возмещения, который охватывает возвращение налога на добавленную стоимость (НДС), налога на прибыль и страховых платежей в размере 22,4% в социальные фонды. Возврат налогов происходит из федерального бюджета и рассчитан на пятилетний период с даты подписания инвестиционного соглашения между местными властями и инвестором. Важно, что такая поддержка распространяется только на новые инициативы, которые углубляют экономическую диверсификацию моногородов, не связываясь напрямую с градообразующими предприятиями, тем самым способствуя устойчивому экономическому росту и развитию всего региона.

Сегодняшняя стратегия развития моногородов направлена на переход от зависимости от единственного системообразующего предприятия к экономической диверсификации. Это предполагает формирование устойчивого и многопрофильного бизнес-среды. Важным механизмом, который стимулирует достижение данной стратегии, является привлечение новых инвестиций через реализацию налоговых льгот для инвесторов [3].

Инициатива по улучшению состояния моногородов включает не только финансовую поддержку для социально-экономического ускорения,

но и применение инструментов нефинансового характера для стимуляции развития.

Программа развития моногородов в России несет в себе значимый потенциал, который реализуется через переход к многоуровневому стратегическому планированию. Комплексное решение проблем социальной и экономической сферы этих городов достигается за счет активного сотрудничества с инвесторами, включенными в общенациональные стратегии развития. Этот процесс значительно влияет на усиление экономики страны. Стратегии развития моногородов тщательно согласованы не только с ключевыми отраслевыми направлениями, но и с множеством других проектов, способствующих росту различных экономических секторов.

Множество вызовов, стоящих перед моногородами России, требует модификации существующего законодательства. Вдобавок к этим задачам, существуют также и другие, решаемые альтернативными методами. Для последних можно определить три основных направления поддержки, способствующих развитию моногородов.

В первую очередь, проактивная стратегия государства в области территориального развития должна включать адаптацию под уникальные особенности моногородов, учитывая индивидуальные стратегические подходы. Эта политика должна интегрировать интересы всех жителей города и поддерживать социальные инициативы предприятий, стремящихся выполнить обязательства корпоративной социальной ответственности.

Во-вторых, анализ подготовленности регионов к реализации проектов по улучшению инфраструктуры моногородов.

В-третьих, применение стратегии многоаспектной поддержки моногородов, включающей анализ типов и специфических характеристик, которые формируют возможности для их дальнейшего развития.

Актуальный этап развития моногородов тесно связан с изменениями в мировой политической арене, что требует акцентированного контроля со стороны государственных структур для определения и минимизации возможных угроз. Основные угрозы для российских моногородов возникают из-за рисков закрытия или снижения активности ключевых предприятий, особенно в тех случаях, где не была достигнута значительная отраслевая диверсификация. В нынешних глобальных условиях данные риски неизбежно подвергаются преобразованиям.

## Список литературы

1. *Попова, П. А.* ESG-ориентиры российских градообразующих предприятий и их влияние на развитие моногородов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – Т. 40. – № 1. – С. 80-101.
2. *Рождественская, И. А., Строев, П. В.* Разнообразие условий и стратегий развития моногородов // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – № 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/raznoobrazie-usloviy-i-strategiy-razvitiya-monogorodov> (дата обращения: 28.10.2025).
3. *Строев, П. В., Фаттахов, Р. В.* Пространственное разви-

тие России в современных реалиях // Уфимский гуманитарный научный форум. – 2022. – № 2 (10). – С. 99-109. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022\\_10\\_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf](http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022_10_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf).

4. *Товкач, А. И.* Современные способы развития моногородов в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 10-2 (116). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-sposoby-razvitiya-monogorodov-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 28.10.2025).

## References

1. *Popova, P. A.* ESG guidelines for Russian urban-forming enterprises and their impact on the development of single-industry towns // Bulletin of St. Petersburg University. Economy. – 2024. – Vol. 40. – № 1. – Pp. 80-101.
2. *Rozhdestvenskaya, I. A., Stroev, P. V.* A variety of conditions and strategies for the development of single-industry towns // Problems of economics and legal practice. – 2024. – № 5. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/raznoobrazie-usloviy-i-strategiy-razvitiya-monogorodov> (access date: 28.10.2025).
3. *Stroev, P. V., Fattakhov, R. V.* Spatial development of Russia

in modern realities // Ufa Humanitarian Scientific Forum. – 2022. – № 2 (10). – Pp. 99-109. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022\\_10\\_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf](http://gumforum.ru/wpcontent/uploads/2022/06/2022_10_Stroev-P.V.-Fattahov-R.V.pdf).

4. *Tovkach, A. I.* Modern ways of developing single-industry towns in the Russian Federation // Economics and Business: theory and practice. – 2024. – № 10-2 (116). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-sposoby-razvitiya-monogorodov-v-rossiyskoy-federatsii> (access date: 28.10.2025).

## Информация об авторе

**Щетинская Я.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия Донецкого государственного университета (г. Донецк, Российская Федерация).

## Information about the author

**Shchetinskaya Ya.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics at Donetsk State University (Donetsk, Russian Federation).

© Щетинская Я.В., 2025.

© Shchetinskaya Y.V., 2025.