**Кейс 2**

**«ПРОБЛЕМНЫЙ БАЙКАЛЬСК»**

1. **Описание ситуации**

Город Байкальск находится в самой южной части Иркутской области, на берегу Байкала (отсюда его название), возле Транссибирской магистрали, в 161 км (по железной дороге) от областного центра и в 35 км от районного. Входит в состав Слюдянского района и относится к городским поселениям районного уровня. Занимает площадь 52 км2 (5,2 тыс. га).

Своим появлением на берегу Байкала город обязан целлюлозному комбинату, к строительству которого приступили в 1959 г. Через год в составе строительно-монтажного управления сформировали участок жилищного строительства. С этого момента началось целенаправленное возведение Байкальска.

В начале 1950-х гг. с развитием реактивной авиации возникла необходимость в высококачественных сортах целлюлозы для производства сверхпрочного авиационного корда. В то время такая продукция вырабатывалась только в США, где доля вискозного корда достигала 75 % (для сравнения: в СССР в этот период свыше 90 % корда получали на хлопчатобумажной основе).

Продукция, выпускаемая в США, сразу попала в список стратегических товаров, запрещенных к продаже в СССР. Поэтому советское правительство в 1954 г. приняло решение наладить аналогичное отечественное производство. Для этого требовалась вода особого качества (с минерализацией не выше 20 мг/л и содержанием двуокиси кремния не более 2 мг/л). Будущий завод необходимо было разместить на одном из крупных пресноводных озер страны — Байкале, Ладожском, Онежском или Телецком. Выбрали Байкал.

Строительство завода мощностью 100 тыс. т целлюлозы в год началось Иркутским совнархозом в 1959 г. Чуть позже, в 1961 г., было решено увеличить его мощность до 200 тыс. т, а строительство поручить Минсредмашу СССР.

С середины 1990-х гг. Байкальский ЦБК перестал работать на оборонную промышленность, а его продукция почти полностью стала продаваться за рубеж.

Предприятие было остановлено в 2008 г. после того, как ему запретили сбрасывать в озеро очищенные промышленные стоки и использовать хлор при отбеливании целлюлозы.

В июне 2010 г. Президент России Дмитрий Медведев исключил Байкальский ЦБК из списка стратегических предприятий (гриф «стратегический» снят с принадлежащих Росимуществу 49 % акций БЦБК, остальными акциями владеют администрация города Байкальска, лесопромышленная компания «Континенталь менеджмент» и частные лица).

Правительство РФ в сентябре 2013 года решило судьбу Байкальского ЦБК, а именно принято решение о постепенном закрытии Байкальского ЦБК с переносом завода.

Во Внешэкономбанке (ВЭБ), который является крупнейшим кредитором предприятия, сообщили, что готовится ТЭО рекультивации и санации территории. Она может быть включена в ОЭЗ рекреационного типа «Ворота Байкала», где будут построены отели, курорты или производства экологически чистых продуктов. Частично эти меры будут реализовываться в рамках ФЦП «Байкал». Обсуждается вопрос переквалификации работников предприятия и уже создан центр занятости населения. Есть вероятность того, что может возникнуть дефицит рабочей силы в связи с планами по развитию территории. Закрытие ЦБК может стоить 12-15 млрд. руб. Остановка производства потребует не менее двух лет, а ликвидация накопленных отходов БЦБК — четыре-шесть лет.

Население города в 2013 г. – чуть больше 13 тысяч жителей.

Таблица 1. Динамика численности населения Байкальска, тыс. чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 1960 | 1970 | 1980 | 1985 | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 |
| население | 1,2 | 13,3 | 15,5 | 15,8 | 16,4 | 17,3 | 17,1 | 15,6 | 14,4 |

БЦБК является не просто основным работодателем Байкальска — все коммунальные и энергетические службы города напрямую завязаны на комбинат. Как Байкальск будет существовать после закрытия БЦБК?

Благоприятный микроклимат в районе Байкальска позволяет получать сравнительно высокий по региональным меркам урожай садовой земляники (клубники). Байкальская клубника — очень крупная, сочная и красивая ягода, ценный пищевой и диетический продукт. Предполагаемый сбор этой ягоды (со всех участков) оценивается в 800-1 500 т в год, а общий доход от ее реализации — в 1,5 млн. дол. Такие объемы позволяют рассматривать выращивание клубники как одно из возможных направлений специализации города Байкальска. Но для этого необходимо решить вопрос с ее реализацией и переработкой. В настоящее время сбыт ягоды происходит стихийно: ее продают вдоль федеральной дороги, возят в Иркутск, Улан-Удэ и даже Читу. Оптовой реализацией занимаются преимущественно мелкие перекупщики.

Байкальская горнолыжная база «Гора Соболиная» действует с ноября по май и способна ежедневно принимать до тысячи отдыхающих и туристов, которые могут остановиться в комфортабельных гостиницах или в прекрасно оборудованном профилактории, расположенном у подножия горы. Рядом находится стоянка для автомобилей. Имеется пункт проката лыж и камера хранения. Горнолыжная база имеет несколько сертифицированных трасс: две широкие (по 40 м) спортивные трассы длиной 1 870 и 2 100 м, две слаломные — 500 и 800 м, ночную освещенную трассу — 1 000 м, три специально подготовленных склона для начинающих — по 200 м каждый. Имеются также трассы для беговых лыж по 5 и 10 км, тюбинговая трасса, сноупарк (два трамплина с уклоном 30°). На вершину отдыхающих доставляют четыре буксировочно-канатные дороги длиной от 400 до 1 000 м и три детских подъемника — для обучения катанию на склонах длиной 200 м. На базе имеется кафе и бар, есть прокат горнолыжного инвентаря, в котором более 200 пар горных лыж.

1. **Задания:**

**А) Предложите направления, которые могут составить основу стратегии развития г. Байкальск, используя методику SWOT- анализа.**

**Б) Как, на ваш взгляд, правильно позиционировать данную территорию?**

Источники информации, использованные для составления кейсов

1. Макарова Н. //Деловой журнал «Губернский». - №5. – 2013.
2. Гаврилова Т. И. Как превратить территорию в туристскую мекку. Достопримечательности, приготовленные по правилам //Деловой журнал «Губернский». - №5.- 2012.
3. Официальный сайт Ольхонского района [Электронный ресурс] //Режим доступа : <http://www.adm-olkhon.ru>.
4. Кириллова, Т.К. Экологические ограничения развития туризма на территории Ольхонского района [Текст] / Т.К. Кириллова // Безопасность регионов - основа устойчивого развития. – Иркутск: Изд-во ИрГУПС, 2009. – Том 2. С. 186-190
5. http://irkipedia.ru/content/baykalsk\_vinokurov\_ma\_suhodolov\_ap\_goroda\_irkutskoy\_oblasti
6. http://planetasmi.ru/blogi/comments/22838.html
7. http://www.case.korusconsulting.ru/articles/articles\_176.html