

Экономика и управление

УДК [332.12+338.2+316.2](470.116)(045)

Стратегическое управление устойчивым развитием территории Соловецкого архипелага



© **Цветков** Александр Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и специального менеджмента Института управления и регионологии ПГУ имени М.В. Ломоносова. Приоритетные темы исследований: стратегическое управление, устойчивое развитие северных особо охраняемых территорий, туристско-рекреационный комплекс и его место в социально-экономическом развитии региона, региональный маркетинг. Контактный телефон: 8-950-963-09-29. E-mail: ts@29.ru.

В статье предпринята попытка выработки подходов к разработке концепции устойчивого стратегического развития уникальной

территории Соловецкого архипелага, обладающей значительным духовно-нравственным, историко-культурным, природно-экологическим, научно-образовательным потенциалом. В работе проведён управленческий анализ территории Соловецкого архипелага, сформулированы проблемы и основные направления развития территории, представлены рекомендации по повышению эффективности стратегического управления территорией Соловецких островов на основе современных концепций менеджмента и маркетинга.

Ключевые слова: *стратегическое управление, устойчивое развитие территории, Соловецкий архипелаг, партнёрство, маркетинговый подход в управлении территорией, социально-экономическое развитие особо охраняемой территории, эффективность управления.*

Strategic management of the Solovetsky islands sustainable development

© **Tsvetkov** Alexander, PhD in Economy, senior lecturer of General and special management chair of Institute of management and region researches, PSU named after M.V. Lomonosov. Priority directions of researches: strategic management, sustainable development of northern specially protected territories, tourism and its place in social and economic development of the region, regional marketing. Contact phone: 8-950-963-09-29. E-mail: ts@29.ru.

Abstract

This article defines spiritual, historical and cultural, scientifically-educational, social-economic, etc. potential of the Solovetsky archipelago territory in the context of the regional strategic development. Author analyses the management contradictions and problems, points the basic directions of the Solovetsky archipelago strategic development. It's shown specifics of protected areas as management object, their place in the regional social-economic complex. Article provides the main problems of the Solovetsky archipelago development and gives some ways to their solving on the basis of modern concepts of management and marketing.

Key words: strategic management, territory sustainable development, Solovetsky archipelago, partnership, the marketing approach in the territory management, social and economic development of specially protected territories, management efficiency.

В настоящее время наиболее актуальной управленческой парадигмой является концепция стратегического менеджмента, отвечающая всем требованиям современной рыночной экономики и позволяющая оптимизировать процессы управления на различных уровнях, в том числе на уровне региона. Моделирование социально-экономического развития территории Соловецкого архипелага, по нашему мнению, должно основываться на современных технологиях стратегического менеджмента и маркетинга. Универсальная модель стратегического управления отдельно взятой территорией с учётом её специфики позволит значительно повысить эффективность управления в контексте регионального социально-экономического развития.

Слово «стратегия» происходит от греческого «strategos», что означает «искусство генерала». Процесс стратегического управления – действенный инструмент принятия решений на высшем уровне управления. Следует отметить, что стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем, выступая в качестве своеобразной концепции, философии и идеологии организации. Для реализации стратегического управления необходимы большие затраты усилий и средств, а также высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников и руководителей компании. Процессы стратегического управления, охватывая все уровни организации, оказывают решающее влияние на её развитие.

В научной литературе вопрос функционального значения стратегии для менеджмента применительно к управлению развитием территории толкуется следующим образом:

- a) программа выбора целей развития территории;
- b) способ достижения конечных целей развития территории;
- c) направление развития территории и набор необходимых ресурсов;
- d) детальная, всеобъемлющая программа достижения конечных целей развития территории и осуществления её миссии;
- e) совокупность намеченных действий, принятых руководством территории для решения поставленных задач [1, с. 98–99].

Желательно, чтобы стратегия содержала максимально возможный набор таких характеристик, как целевое направление (на успех), оригинальность, рациональность, гибкость, приспособляемость, долгосрочность, информированность, стабильность, непрерывность, реальность (оценки), компетентность, креативность (инновативность), комплексность, обоснованность, своевременность, чрезвычайность, надежность и всеобъемлемость [1, с. 99].

Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в 60-е годы XX века. При этом период увлечения методами стратегического планирования в 1960-е и 1970-е годы сменился некоторым охлаждением, за которым последовало возрождение методов и подходов стратегического управления и планирования в 90-е годы прошлого столетия. Последняя тенденция продолжается и в наши дни.

Для отечественной практики методы стратегического управления настолько новы, насколько и хорошо знакомы, — все зависит от подхода. С одной стороны, пятилетние планы, долгосрочное планирование в экономике прочно вошли в актив хозяйственной практики прошлого. В то же время современные методы стратегического планирования, адекватные рыночным условиям и применяемые в быстро меняющейся внешней среде, в меньшей степени были известны хозяйственным руководителям советских предприятий. В 90-е годы XX столетия и в первые годы XXI века в отечественной практике наблюдается бурное распространение методов и технологий стратегического управления в целом и стратегического планирования в частности [2, с. 6].

По мнению Е. Кузнецовой, современного исследователя в области стратегического менеджмента, стратегическое планирование считается главной функцией стратегического управления и представляет собой процесс определения целей управляемой системы и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений; функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления всеми участниками и компонентами управляемой системы. Проецируя изложенное на реальную обстановку в нашей стране, можно констатировать, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными организациями. Также Е. Кузнецова отмечает, что отличие стратегии от миссии в том, что стратегия имеет четкие временные рамки, она операционализируема, т.е. может быть разбита на ряд целей, каждая из которых имеет свои подцели и для осуществления которых необходимо решить целый ряд конкретных задач [3, с. 36–37]. По нашему мнению, стратегия развития территории должна строиться на основе её миссии, отражающей назначение территории для общества в глобальном смысле. Стратегия призвана конкретизировать миссию, «приблизить» её к стратегическому плану.

Основы современной методологии и теории стратегического управления закладывались, начиная со второй половины XX века. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абраме, И. Ансофф, С. Арджирис, П. Друкер, Дж. Куинн, Г. Минцберг, Т. Питере, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чандлер, Г. Штейнер, К. Эндрюс. С их работ началась классическая теория сначала стратегического планирования, а затем и стратегического управления. Среди родоначальников стратегического управления – далеко не только теоретики. Хотя почти каждый из названных ученых добился значительных успехов не только в теории, но и в практике применения своих идей. Отдельно следует отметить деятельность консалтинговых фирм — прежде всего, «Бостон Консалтинг Групп», «Мак Кинзи», «Артур Д. Литтл», чьи названия стали брендами благодаря разработанным и впервые использованным этими фирмами новаторских инструментов стратегического планирования и управления, новых методов решения стратегических проблем развития организаций.

Исследователь проблем стратегического развития территорий В.С. Бочко отмечает важность понимания того факта, что рыночные изменения порождают конкуренцию не только между

предприятиями, но и между территориями. Сейчас это стало очевидным фактом. Те властные структуры, которые не учитывают этот фактор, объективно проводят не лучшую экономическую политику в своем регионе. Важнейшая конкурентная позиция в соперничестве регионов – в предоставлении гражданам и предприятиям лучших условий жизни и производства. Кто успешнее это делает, тот выигрывает. Но чтобы умело организовать такие действия, надо соблюдать ряд исходных принципов по включению своей территории в соперничество за лучшую жизнь. Отказ от следования им может привести к недоучету появляющихся новых моментов в российском и мировом развитии или к утере «родных корней», от которых ни в коем случае нельзя отрываться [4, с. 23–24]. Приведем предложенные В.С. Бочко принципы.

1. Первый исходный принцип – это опора на имеющиеся ресурсы. Именно объективный учет материальных, финансовых, трудовых и научных ресурсов позволит правильно оценить конкурентные преимущества и возможности территории, а также определить главные направления ее развития. В этом случае новые идеи всегда будут опираться на имеющиеся резервы и носить обоснованный характер.
2. Второй исходный принцип – учет исторических и пространственно-географических особенностей и закономерностей развития территории. Задача заключается в том, чтобы не нарушать естественный экономический и социокультурный ход событий, а лишь творчески их продолжать.
3. Третий исходный принцип – учет мировых тенденций развития как территорий, так и научно-технических и социально-экономических процессов. Закладывая стратегические линии будущего территории, следует действовать так, чтобы социально-экономические процессы на ней не ушли из русла общемировых тенденций.
4. Четвертый исходный принцип – поиск союзников. В одиночку территориям, а тем более отдельным муниципальным образованиям не справиться не только с реализацией задуманного, но и с текущими проблемами. Союзников надо искать во всех инстанциях и сферах: среди вышестоящих органов власти, в Думе, в предпринимательских союзах и ассоциациях, средствах массовой информации, науке. Не обойтись и без финансовой поддержки и положительного общественного мнения.
5. Пятый исходный принцип – исключение подражательства. Территории не должны стремиться стать ни «вторым Парижем», ни «вторым Чикаго». Быть слабой тенью другого – незавидная участь [4, с. 23–24].

При формировании механизма стратегического развития, по мнению В.С. Бочко, следует исходить из необходимости соблюдения интересов всех участников развития территории: власти, бизнеса, общественности, науки. Но движущей силой всегда выступает власть: она не только реализует свой интерес, но и создает условия для эффективного функционирования предприятий, улучшения инвестиционного климата региона, обеспечивает равные конкурентные возможности для всех партнеров.

Для стратегического развития важно сформировать так называемую инвестопроводящую систему. Она включает разнообразные финансовые институты, в том числе залоговые и страховые фонды, лизинговые, трастовые, консалтинговые и другие компании. Особо выде-

ляются вопросы ресурсного обеспечения программных мероприятий: кадры, финансы, материальные ценности, технологии. Важным направлением обеспечения задуманных мероприятий станет разработка идеи софинансирования проектов. На первом этапе реализации стратегического плана особое внимание надо уделять финансированию мер по преодолению кризисных явлений и осуществлению институциональных преобразований [4, с. 35]. В.С. Бочко отмечает, что нужны теоретические и прикладные исследования по учету местных возможностей, выявлению социально-экономической емкости территорий, особенностей размещения производств, транспортных и логистических структур. Также в своих научных трудах В.С. Бочко выделил положительные стороны стратегических планов:

- а) системное разрешение объективных противоречий;
- б) комплексное использование имеющихся на территории ресурсов;
- в) целенаправленное проведение структурной перестройки на территории в направлении диверсификации экономики и услуг;
- г) согласованное развитие наукоемких технологий, формирование наукоемких рабочих мест и на этой основе уход от «сырьевой» направленности развития местной экономики;
- д) подчинение инвестиционной деятельности созданию для населения территории комфортных производственных и культурно-бытовых условий;
- е) постепенное приближение экономик регионов (территорий муниципальных образований) к стандартам мирового уровня развития через сознательное, включенное в стратегические планы, использование глобальных экономических и технологических достижений [4, с. 36].

При разработке модели устойчивого стратегического развития территории Соловецкого архипелага необходимо использовать последние достижения современной науки и практики управления с использованием концепции устойчивого развития территорий, которая в настоящее время находит широкое применение во всём мире. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 ноября 2010 г. № 2136-р утверждена Концепция устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2020 года, согласно которой устойчивое развитие сельских территорий предполагает стабильное социально-экономическое развитие сельских территорий, увеличение объема производства сельскохозяйственной и рыбной продукции, повышение эффективности сельского хозяйства и рыбохозяйственного комплекса, достижение полной занятости сельского населения и повышение уровня его жизни, а также рациональное использование земель¹.

Соловецкие острова – уникальная территория Архангельской области, обладающая значительным историко-культурным, природно-экологическим и духовным наследием. В настоящее время Соловки испытывают серьёзные трудности в социально-экономическом развитии в связи с неоднозначностью и неопределённостью их правового статуса как особо охраняе-

¹ Официальный Интернет-портал Министерства сельского хозяйства Российской Федерации (раздел «Новые документы»). URL: <http://www.mcx.ru/documents/document/show/14914.77.html> (дата обращения: 14.04.2011).

мой территории, а также отсутствием разграничения ответственности между основными субъектами управления данной территорией. Уже в 2001 году Соловецким музеем-заповедником был разработан Стратегический план развития, принятый за основу для долгосрочного планирования его деятельности. Как и ранее музей, монастырь в 2009 году также разработал свой Стратегический план развития, однако, на наш взгляд, многие проблемы остаются – необходимо более тесное взаимодействие между Соловецкими «силами», которым следует осуществить переход на новые принципы долгосрочного развития – принципы партнёрства и сотрудничества.

Соловецкий архипелаг – особо охраняемая территория Архангельской области, включающая более 1000 объектов культурного наследия в хронологических границах от II-I тысячелетий до н.э. до XX века. В 1992 году комплекс памятников архитектурного ансамбля Соловецкого монастыря был включён в Список памятников всемирного наследия ЮНЕСКО. Указом Президента РФ в 1995 году Соловецкий государственный музей-заповедник вошёл в Государственный свод особо ценных объектов культурного наследия народов Российской Федерации. Проведём стратегический анализ территории Соловецкого архипелага и определим комплекс приоритетных мер по развитию данной территории. Внутренние субъекты управления Соловецкого архипелага представлены на рис. 1. Основной объём туристско-экскурсионных услуг на Соловках оказывает федеральное государственное учреждение культуры «Соловецкий государственный историко-архитектурный и природный музей-заповедник» (ФГУК «СГИ-АПМЗ»), в чьих руках сосредоточена значительная часть ресурсов Соловецкого архипелага. Музей-заповедник занимается приёмом и обслуживанием туристов на Соловках (экскурсионное и транспортное обслуживание, размещение в гостинице «Петербургская»), охраной культурного, природного наследия и музейных коллекций, консервацией и реставрацией памятников, научно-публицистической деятельностью, информатизацией и общественными связями. Музей финансируется из федерального бюджета.

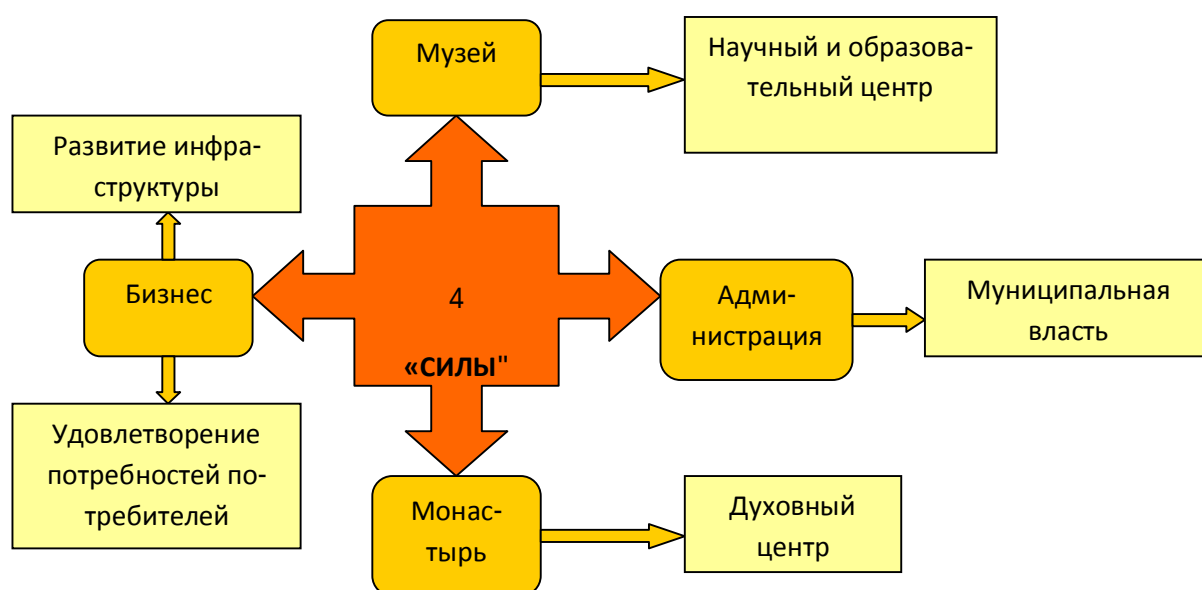


Рис. 1. Внутренние субъекты управления Соловецкого архипелага.

Мировая практика показывает, что оптимальное соотношение бюджетных и внебюджетных средств музея 70 % к 30 % [5, с. 3–4]. Коэффициент соотношения бюджет/внебюджет при этом составляет примерно 2,3, в таком случае деятельность музея можно оценить как финансово успешную. Однако объекты Соловецкого музея-заповедника требуют высоких затрат на капитальный ремонт и реставрацию, поэтому доля бюджетных поступлений должна быть значительно выше, что подтверждается финансовыми показателями деятельности музея² (рис. 2,3).

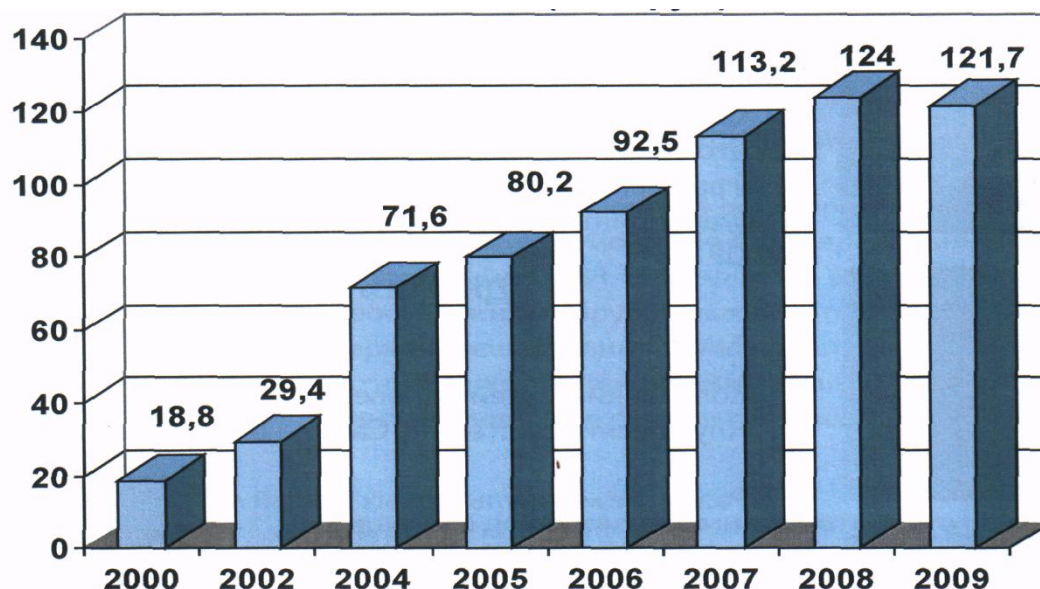


Рис. 2. Бюджетное финансирование по смете Соловецкого музея-заповедника 2000–2009 гг. (млн. руб.).

Коэффициент соотношения бюджет/внебюджет Соловецкого музея-заповедника за 2009 год составил 5,5. Благодаря поддержке федеральных органов власти и управления бюджетное финансирование музея осталось на прежнем уровне, в том числе рост ассигнований на капитальный ремонт и реставрацию объектов наследия по смете составил 33 %. Дополнительные бюджетные средства, полученные на капитальный ремонт и реставрацию по ФАИП, в 2009 г. составили 259,4 млн. рублей. На эти средства были произведены работы по реконструкции причала в гавани Благополучия, проектно-исследовательские работы по реконструкции здания бывшего овощехранилища с приспособлением под информационно-сервисный центр ФГУК «СГИАПМЗ», проведена экспертиза проектно-сметной документации реконструкции материально-технического комплекса ФГУК «СГИАПМЗ».

² Отчёт о деятельности Соловецкого государственного историко-архитектурного и природного музея-заповедника за 2009 год. – Соловки, 2010. – С. 28–29.

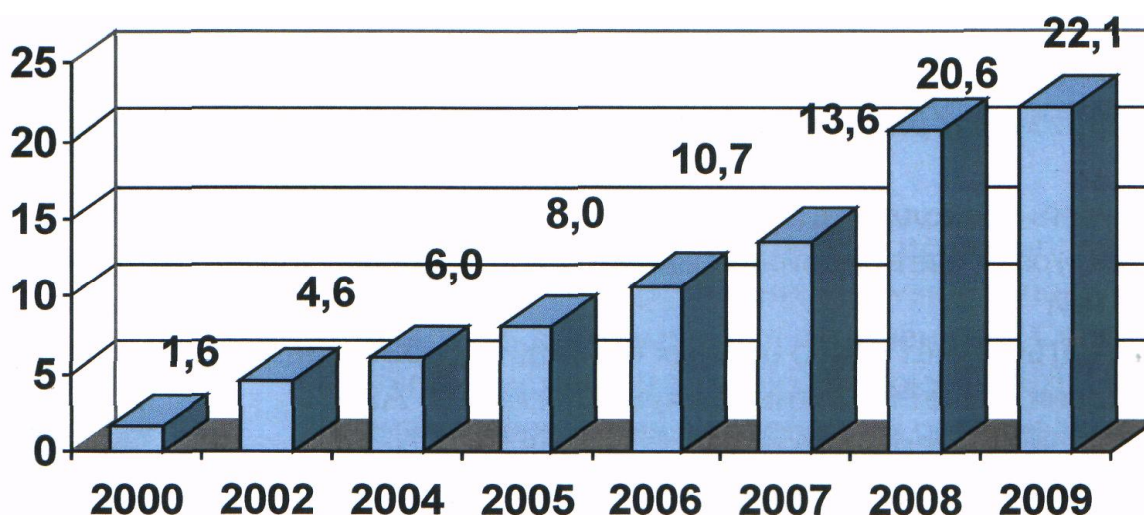


Рис.3. Внебюджетные доходы Соловецкого музея-заповедника
2000–2009 гг. (млн. руб.).

Отметим, что основной источник внебюджетных средств – экскурсионная деятельность музея. В 2009 г. эта статья дала 61,5 % всех внебюджетных доходов³.

Приёмом и обслуживанием паломников в основном занимается Спасо-Преображенский Соловецкий ставропигиальный мужской монастырь. Эта православная религиозная организация Русской Православной Церкви преследует цель духовного возрождения общества, осуществляет религиозные обряды, координирует деятельность подворий монастыря в Москве, Архангельске и Кеме, обеспечивает работу воскресной школы для детей и взрослых, ведёт восстановление своего хозяйства, занимается благотворительностью и реставрацией памятников. Сохраняется тенденция передачи памятников на островах Русской Православной Церкви. В настоящее время большинство историко-культурных объектов Соловецкого архипелага переданы в безвозмездное пользование монастырю.

В 2009 году, по данным Соловецкого музея-заповедника, архипелаг посетили примерно 40 тысяч человек, из них 26 тысяч – это туристы, посетившие музей, 12 тысяч – паломники, остальные четко не обозначили своих целей. Иностранные туристы составили около 7 % этого потока. Анализ данных за 2001–2009 гг. показывает, что сложившаяся структура потока посетителей («туристы» — 70 %, «паломники» — 30 %) в целом будет сохраняться на ближайшую перспективу с тенденцией повышения доли паломников.

Местная власть на Соловках представлена администрацией муниципального образования «Сельское поселение «Соловецкое» Приморского района Архангельской области, в состав которого входит архипелаг. Местные жители, численность которых составляет примерно 900 человек, должны быть активно вовлечены в процессы развития территории Соловецкого архипелага, должны участвовать в принятии решений на местном уровне. Кроме того, остро

³ Отчёт о деятельности Соловецкого государственного историко-архитектурного и природного музея-заповедника за 2009 год. – Соловки, 2010. – С.29.

стоит проблема повышения качества жизни местного населения, а также благоустройства среды их обитания – посёлка Соловецкий, который располагается в непосредственной близости от монастыря, включается в единое культурное пространство Соловков.

В последнее время термин «культурное пространство» встречается в самых разнообразных вариантах. При этом исследователи подчёркивают, что Европейский Север занимает исключительно важное место в историческом и культурном развитии России ввиду наиболее ярко выраженного проявления здесь исконно русских традиций, обычаев, традиционной живой культуры поморов, наличия элементов деревянной культовой архитектуры, а также специфичности современного уклада жизни местного населения. Гармоничное сочетание естественного природного и «привнесённого» антропогенного начал привело к формированию здесь уникального типа особо охраняемых территорий – культурных ландшафтов [6]. В этой связи наиболее актуальной задачей нам представляется формирование и развитие культурного ландшафта Соловков – несомненно, «жемчужины» культурного пространства Европейского Севера России.

Следующим субъектом стратегического развития территории Соловков выделим бизнес, который призван удовлетворять потребности туристов и паломников в услугах средств размещения, предприятий питания, а также в транспортном и других направлениях обслуживания. Подавляющая часть хозяйствующих субъектов задействована в сфере туризма (гостиницы «Соло», «Соловки», «Приют», «Зелёная деревня», туристский комплекс ЗАО «Компания Соловки», пункт проката велосипедов, кафе районного потребительского общества, ряд торговых предприятий и др.). Свои интересы на архипелаге имеют и туристские фирмы, занимающиеся организацией путешествий туристов на Соловки (религиозная организация Православного Братства «Радонеж» (г. Москва), ООО «Туристско-экскурсионная компания «Помор-тур» (г. Архангельск), ООО «Туристическая компания «Причал» (Кемский район, п. Рабочеостровск), ООО «Туристическая компания «Лукоморье» (г. Петрозаводск), ЗАО «Интурист-Архангельск» (г. Архангельск), ЗАО «Интурист-Петрозаводск» (г. Петрозаводск) и др.).

Таким образом, на архипелаге действуют четыре «силы», заинтересованные в развитии территории и способные обеспечить такое развитие при условии взаимовыгодного сотрудничества. Однако деятельность этих «сил» сталкивается с большим количеством противоречий, тормозящих движение вперёд. Муниципальная власть на Соловках до недавнего времени действовала в соответствии с разработанной ею программой социально-экономического развития района, никак не связанной со Стратегическим планом развития Соловецкого музея-заповедника. Отдельно был разработан и Стратегический план развития монастыря. Найти взаимопонимание музею и монастырю удавалось с трудом, несмотря на то, что общие проблемы неоднократно обсуждались и даже были разработаны документы о взаимодействии и сотрудничестве. Осенью 2005 года Соловецким музеем-заповедником, Соловецким монастырем и администрацией муниципального образования «Соловецкий район» был подписан пакет предложений по стратегии сохранения и развития Соловецкого архипелага и урегулированию церковно-государственных отношений в сфере использования памятников, связан-

ных своим происхождением с исторической Соловецкой обителью. Впервые за многие годы три ведущих института Соловков достигли согласия на местном уровне и обратились в соответствующие вышестоящие органы государственной власти и управления с консолидированной позицией по стратегии сохранения и развития Соловецких островов. Предложения музея и монастыря об использовании памятников учитывают потребности возрождающейся Соловецкой обители, сохраняя и для Соловецкого музея-заповедника благоприятную перспективу развития в сфере создания новых экспозиций, развития экскурсионных маршрутов, размещения фондохранилищ, хозяйственной инфраструктуры. Более того, «соловецкое соглашение» предусматривает кардинальное усиление государственной охраны наследия Соловков, предлагая создание на архипелаге федерального историко-культурного заповедника в соответствии с действующим законодательством⁴.

Исторически монастырь был единственной «силой» на Соловках, обеспечивающей духовное и хозяйственное процветание архипелага. В то время братия Соловецкой обители насчитывала несколько сотен человек, сегодня же их всего около шестидесяти (с подворьями около ста человек). В настоящее время монастырь активно восстанавливает свою деятельность, возрождает духовные, культурные, хозяйственные и организационные традиции, однако пока при всём желании не может решить стоящие перед Соловками проблемы, поэтому он должен искать пути сближения и сотрудничества с музеем, администрацией и бизнесом, несмотря на то, что занимает особую позицию на Соловках. Её характерная черта – желание ограничить массовый туристский поток на острова и не допустить коммерциализацию архипелага.

Отметим, что приказом Министра культуры Российской Федерации А.А. Авдеева от 19.11.2009 года № 138-КФ директором федерального государственного учреждения культуры «Соловецкий государственный историко-архитектурный и природный музей-заповедник» назначен Шутов Владимир Викторович (наместник Спасо-Преображенского Соловецкого ставропигиального мужского монастыря архимандрит Порфирий). Назначение духовного лица руководителем светской организации – редчайший случай в мировой практике. Власть приняла попытку решить многолетние проблемы и противоречия между музеем и монастырём радикальным способом. В настоящее время благодаря единому руководству вырабатывается стратегия партнёрства между двумя организациями, которые в своей деятельности должны будут дополнять друг друга, взаимодействовать и сотрудничать друг с другом, обеспечивая устойчивое развитие территории Соловецкого архипелага.

26–27 февраля 2010 года на Соловках прошло совещание, посвященное вопросам комплексного развития архипелага, на котором решено начать подготовку к проведению учредительного собрания Патриаршего Попечительского совета Соловецкого монастыря. Используя это наименование, необходимо понимать, что заботой Попечительского совета является не только

⁴ Официальный сайт Федерального государственного учреждения культуры «Соловецкий государственный историко-архитектурный и природный музей-заповедник» (раздел «Музей и Соловецкий монастырь»). URL: <http://www.solovky.ru/reserve/ties/monastery.shtml> (дата обращения: 14.04.2011).

монастырь, но неотделимо и поселок, и архипелаг в целом. Наместник Спасо-Преображенского Соловецкого ставропигиального мужского монастыря архимандрит Порфирий в интервью portalу «Патриархия.ru» рассказал о результатах совещания, отметив, что «динамичное восстановление обители должно сопровождаться созданием современного поселка с развитой инженерной и социальной инфраструктурой, поселка красивого и удобного для проживания. В связи с этими масштабными программами возникает спрос на труд, часто высококвалифицированный и высокооплачиваемый. Задача местных жителей состоит в том, чтобы занять открывающиеся рабочие места в оргсистемах по сохранению древней архитектуры, по охране уникальной островной природы, по обслуживанию гостей, паломников и туристов со всего света» [7]. Таким образом, для реализации стратегии развития архипелага предполагается активно использовать потенциал местного населения.

По мнению М.В. Лопаткина, который ранее занимал должность директора Соловецкого музея-заповедника, а также главы администрации муниципального образования «Сельское поселение «Соловецкое», главной особенностью, идеологической и технологической основой реализации Стратегического плана развития музея-заповедника, разработанного ещё в 2001 году, является развитие широкого и многопланового партнёрства музея-заповедника с заинтересованными организациями, учреждениями, гражданами. Как идеология партнёрство предполагает открытость и заинтересованность музея-заповедника в развитии многопланового и равноправного сотрудничества с различными институтами и инициативами, ориентированными на решение задач сохранения культурного и природного наследия, вовлечения его в современную социально-культурную и хозяйственно-экономическую жизнь. Как технология партнёрство предполагает кооперацию ресурсов музея-заповедника и его партнеров для решения проблем, являющихся общими и особо значимыми для обеих сторон. Несмотря на кажущуюся простоту, эффективное партнёрство достигается в результате длительного и кропотливого выстраивания партнерских отношений, поиска таких полей деятельности, где могут совмещаться и согласовываться различные интересы, стратегические и тактические векторы деятельности разных институтов и групп интересов. В этом контексте Соловецкие острова представляют собой уникальное социально-культурное явление.

С одной стороны, Соловки являются зоной потенциальных конфликтов разнонаправленных институциональных интересов таких местных субъектов, как Соловецкий музей-заповедник, Соловецкий монастырь, Соловецкий лесхоз, местная администрация, туристский бизнес и др. В дополнение к этому на Соловках, учитывая их особую общенациональную и мировую значимость, тесно переплелись региональные, общероссийские, а в последние годы — и международные интересы. При этом в силу своей институциональной природы все названные структуры и группы интересов решают главную для каждого из них задачу — сохранение и развитие «самого себя». В связи с этим можно было бы предположить, что Соловки в нынешнем своем состоянии обречены на «конфликтность». Как показала практика последних лет, именно технология партнёрство позволяет эффективно решать многие актуальные проблемы сохранения и развития Соловков [8].

Для преодоления противоречий внутренних субъектов управления территорией Соловецкого архипелага и вызванных ими проблем в рамках реализации стратегии партнёрства рекомендуется реализация следующих мероприятий:

- а) учреждение специального совещательного органа – Попечительского совета, в который бы вошли представители всех четырёх субъектов, а также председатель совета, который мог бы выполнять функции своего рода «третейского судьи», арбитра. Цель создания такого совета – объединение усилий и достижение согласия противоборствующих сторон;
- б) преодоление субъективизма в отношениях субъектов управления, особенно их руководителей, объективное решение проблем в интересах сохранения и развития уникального наследия архипелага;
- в) гармоничное развитие в рамках местного сообщества, вовлечение местного населения в разработку и реализацию стратегических планов развития территории;
- г) усиление регулирующей роли соответствующих федеральных и областных органов власти;
- е) обеспечение благоприятных условий для привлечения на Соловки инвестиций.

Решение стоящих перед Соловками проблем требует глубокого анализа ситуации, поиска компромиссов и, возможно, привлечения сторонних специалистов. Внутренние субъекты должны сесть за круглый стол и выработать единый Стратегический план развития территории, исходя из общего интереса сохранения и развития природного, культурного и духовного наследия Соловецких островов. На любой территории всегда действуют несколько субъектов, каждый из которых имеет свои цели и интересы, поэтому, на наш взгляд, концепция управления Соловецким архипелагом должна предусматривать организацию особого координационного центра стратегического развития территории. Становление такого центра позволяет упорядочить отношения партнеров от принципа «каждого с каждым» к принципу «партнер – партнер», что обеспечивает выход на прозрачность деловых отношений и создание доверия инвесторов. Создание центра обеспечит формирование комплекса эффективных взаимодействий субъектов управления особо охраняемой территории.

Структура координационного центра управления территорией (Попечительского совета) должна быть гибкой, обеспечивающей решение актуальных конкретных задач, то есть проектно-ориентированной. Подразделения в составе центра могут создаваться и исчезать по мере востребованности их услуг. Можно выделить следующие основные функции центра:

- а) разработка миссии и целей развития Соловецкого архипелага;
- б) согласование интересов и целей всех «сил», находящихся на данной территории, поиск путей сближения в контексте общего развития;
- в) обеспечение духовно-нравственного наполнения всех проводимых мероприятий с учётом особой миссии Соловецких островов как крупнейшего духовного центра;
- г) мониторинг ресурсов развития территории;
- е) изучение и охрана уникальных историко-архитектурных и природных памятников, находящихся на данной территории;

- f) учёт интересов жителей, проживающих на данной территории, их вовлечение в развитие региона, повышение уровня их жизни.
- g) участие в разработке стратегических (долгосрочных), среднесрочных и оперативных планов развития территории;
- h) разработка местных целевых программ, бизнес-планов инвестиционных проектов;
- i) организация и сопровождение выполнения программ и проектов, оперативный контроль;
- j) оказание маркетинговых услуг местным товаропроизводителям всех форм, особенно малому бизнесу;
- k) привлечение научного потенциала, инновационная деятельность;
- l) коммерческая деятельность по обеспечению средств развития;
- m) финансовая деятельность по привлечению средств и созданию фонда развития.

Концепция управления особо охраняемой территорией предполагает развитие следующих систем: информационной, маркетинговых исследований, планирования, организации, контроля. Согласованная работа данных систем невозможна без координирующего центра. Таким образом, главная функция такого центра состоит в обеспечении комплексного социально-экономического и духовного развития территории.

В целом следует отметить, что управление территорией Соловецкого архипелага предполагает разработку и реализацию программ развития по следующим основным направлениям:

- 1) проведение реставрации памятников истории и архитектуры для их последующего использования по прямому назначению;
- 2) повышение качества жизни местного населения, благоустройство территории посёлка «Соловецкий»;
- 3) ограниченное развитие туризма с учётом природно-экологических и духовных факторов;
- 4) формирование положительного имиджа территории как благоприятной для развития религиозного, культурного и экологического туризма в Архангельской области.

При разработке модели развития Соловецкого архипелага следует помнить о необходимости комплексного развития территории. Невозможно, например, привлекать туристов, не обеспечив высокий уровень жизни местного населения и благоустройства посёлка; нельзя проводить реставрацию памятников, забывая о том, что это древние монастырские святыни, и наоборот, производить грубый ремонт уникальных памятников истории и архитектуры для монастырских целей без соответствующих научных исследований и мероприятий по их сохранению и реставрации.

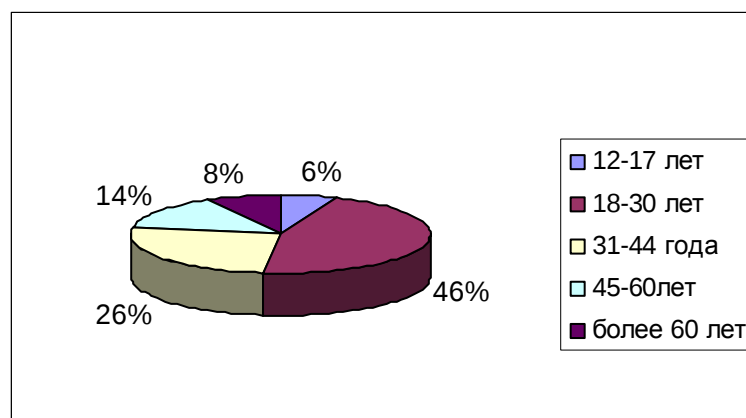
Стратегический маркетинговый анализ территории можно проводить с использованием различных методик. Для выявления проблем развития территории и определения возможностей их решения служат маркетинговые исследования. Также широко известен подход американского специалиста по стратегическому маркетингу Дж. Дзэ [9, с. 29–30], основанный на ана-

лизе «4А», что подразумевает исследование четырёх блоков управленческих решений: arena, advantage, access, activity, или, по-русски, «арена» (стратегическая область хозяйствования), «преимущество» (конкурентное преимущество), «доступ» (характеристики выхода на выбранный сегмент рынка), «деятельность» (ассортимент и масштабы деятельности). Проекция данного подхода на территорию Соловецкого архипелага позволяет более полно обозначить область стратегических решений, которые должны быть приняты для реализации соответствующих программ развития данной территории.

Стратегическая область хозяйствования ограничена территорией Соловецких островов. Следует помнить, что Соловки – это особый замкнутый мир, где существует не только свой особый природный микроклимат, особые обычаи и традиции, но также и особый менталитет местных жителей, особая жизнь монастыря. Следует отметить, что, несмотря на такое многообразие различных субъектов, Соловки – это единая система, поэтому любое управленческое воздействие на один из её элементов ощутимо влияет на другие элементы. Так, развитие территории Соловков невозможно без учёта специфики монастырской жизни и планов развития действующего монастыря, а также благоустройства территории посёлка «Соловецкий» и повышения качества жизни местного населения.

Стратегическая зона хозяйствования не однородна. Проводя сегментацию рынка (а более правильно в данном случае – территории) Соловецкого архипелага, всех посетителей данной территории можно разделить на следующие группы:

1) *туристы* – посетители Соловецких островов, большинство из которых имеют рекреационные и ознакомительные цели. Маркетинговое исследование позволило выявить профиль посетителя Соловецкого архипелага⁵; Соловецкие острова посещают чуть больше мужчин (52 %), чем женщин (48 %), что, вероятно, связано с определёнными транспортными, бытовыми трудностями при посещении островов, а также историческими особенностями островов как мужской духовной обители. Преобладают туристы в возрасте 18–30 лет (46 %), на втором месте – в возрасте 31–44 года (26 %), на третьем – 45–60 лет (14 %). Дети до 12 лет не принимали участия в опросе. Рисунок 4 показывает распределение возрастных групп в целом.



⁵ Маркетинговое исследование впервые проведено автором в 2004–2005 гг., результаты актуализированы дополнительными исследованиями (методами наблюдения и опросов) в августе–сентябре 2010 г.

Рис. 4. Возрастные группы туристов, посещающих Соловки.

Большинство туристов женаты или замужем (46 %), 44 % – никогда не состояли в браке, 10 % – разведены. 24 % опрошенных приезжают на Соловки с детьми. Таким образом, Соловецкие острова посещают как женщины, так и мужчины с небольшим преобладанием последних в возрасте 18–44 лет, большинство из которых женаты (замужем) или никогда не состояли в браке. По географическому критерию потоки туристов распределяются следующим образом: 68 % – Москва и Московская область (последняя – 6 %); 10 % – Санкт-Петербург; 8 % – Архангельск; 14 % – другие регионы (Карелия, Владимир, Новосибирск, Днепропетровская область и др.). Большинство туристов приезжает на Соловки с семьёй (40 %), с друзьями (38 %) и в составе организованной туристской группы (30 %). Лишь 8 % приезжают в одиночестве. Большая часть туристов приехала на Соловки впервые (86 %) и хотела бы посетить острова ещё раз (92 %), 14 % уже раньше посещали Соловки и лишь 9 % не хотели бы вновь посетить архипелаг. 96 % туристов проводят на Соловках больше, чем один день, в среднем 3–5 дней, хотя некоторые (6 %) задерживаются на островах на срок до 10 дней;

2) *«особые туристы»* – посетители Соловецких островов, заинтересованные в активном изучении и развитии данной территории: исследователи, научные работники, студенты и аспиранты, участники конференций и симпозиумов, представители власти и бизнеса. Так, Соловки регулярно посещают для проведения исследований сотрудники, аспиранты и студенты Поморского государственного университета имени М.В. Ломоносова, Московского государственного института международных отношений МИД РФ, на островах дислоцируется научно-исследовательская база ПИНРО. Президент РФ В.В. Путин посетил Соловки в 2001 году; регулярно приезжают на острова высокопоставленные представители различных министерств и ведомств РФ. Следует отметить, что культурно-исторический и природный потенциал островов огромен, и постоянно требуются квалифицированные специалисты для проведения разнообразных исследований и работ на архипелаге. А для этого необходима финансовая, законодательная и информационная поддержка специалистов и исследовательских групп;

3) *«сезонные работники»* посещают Соловецкие острова в основном в летний период на более длительный срок – от 1 до 6 месяцев – это экскурсоводы, археологи, реставраторы, студенческие стройотряды, официанты, горничные, повара и другие специалисты и рабочие. За летний сезон Соловки посещают в среднем 30000–40000 туристов и паломников; местные жители не могут удовлетворить потребность в квалифицированных кадрах и поэтому необходимы дополнительные работники для обслуживания гостей. Однако следует отметить, что, как показало то же маркетинговое исследование, большинство туристов не удовлетворены уровнем предоставляемого им на островах сервиса, что определяет проблему организации системы подготовки и повышения квалификации сезонных рабочих;

4) *«паломники»* – посетители Соловецких островов, имеющие религиозные цели. Паломники посещают Соловки как духовный центр России и обслуживаются в основном православной религиозной организацией Русской Православной Церкви «Спасо-Преображенский Соловецкий ставропигиальный мужской монастырь». Паломники также как и туристы проводят на

островах в среднем 3 дня, география их постоянного места проживания ещё более обширна и включает территории ближнего зарубежья (Украина, Беларусь). В последние годы наметилась тенденция увеличения доли паломников среди посетителей Соловецких островов, что связано, вероятно, с усилением религиозности и возрождением православных традиций в нашей стране, а также с тем, что монастырские цены на туристско-экскурсионные услуги значительно ниже цен на аналогичные услуги, предлагаемые музеем.

Сегментация территории Соловецких островов позволяет разбить стратегическую зону хозяйствования территории на 4 блока, в каждом из которых необходима выработка соответствующих мер по оптимизации процесса приёма и обслуживания каждой специфической категории посетителей (см. табл. 1).

Таблица 1

**Меры по оптимизации обслуживания различных категорий посетителей
Соловецких островов**

Сегмент территории	Меры по оптимизации обслуживания
Для всех сегментов	Важнейшее направление – усилить духовную составляющую во взаимодействии с посетителями Соловков, повысить роль монастыря как исторического духовного центра России в развитии территории архипелага. Другие мероприятия: – организация предприятий питания; – открытие новой доступной гостиницы; – улучшение состояния дорог; – улучшение системы доставки посетителей (реконструкция взлётно-посадочной полосы, введение в эксплуатацию новых катеров).
1. Туристы	– расширить ассортимент продаваемых сувениров, книг о Соловках; – по возможности не повышать цены на экскурсионное обслуживание; – оптимизировать работу экскурсионного бюро; – разработать специализированные экскурсии для детей и подростков; – создать более комфортные условия для пожилых людей, приезжающих на Соловки; – регулярно обновлять информацию в сети Интернет; – повысить уровень сервиса; – предоставить возможность активного отдыха; – увеличить количество экспозиций и выставок, сделать более эффективным их дизайн; – увеличить количество указателей, информационных стендов; – организовывать праздники, концерты, презентации и другие мероприятия на Соловках; – развитие Соловецкого центра гостеприимства.
2. «Особые туристы»	– улучшить техническую оснащённость, активно использовать современные технические средства; – устраивать временные специализированные выставки из фондов музея, а также из фондов других музеев и частных коллекций; – выпуск научных изданий, возможность публикации статей; – создание интегрированного информационного центра научных разработок, открытость научной информации; – активизация работ по реставрации памятников; – активизация археологических и других исследований; – организация тематических научных конференций и симпозиумов круг-

	лый год; – создание системы поощрений лучших научных исследований; – установление партнёрских отношений с ведущими университетами и другими научно-исследовательскими организациями, создание их представительств на территории Соловецкого архипелага.
3. Сезонные работники	– организация системы повышения квалификации, обучения и аттестации персонала; – привлечение лучших специалистов со всей страны; – улучшение бытовых условий проживания и питания работников; – оплата проезда, проживания и питания сотрудников; – разработка комплекса материальных и нематериальных стимулов для повышения качества работы; – организация отдыха и досуга.
4. Паломники	– подготовка специализированных кадров для обслуживания паломников; – гибкая ценовая политика; – возможность жить и работать при монастыре; – доступ ко всем святыням, в т.ч. внутрь храмов; – активное участие в православных обрядах; – создание специализированных монастырских экспозиций; – сотрудничество со всеми субъектами («силами») на Соловках; – предоставление информации о деятельности Соловецкого монастыря, пропаганда духовного наследия Соловков; – издание газет, журналов, книг; – активизация работы подворий Соловецкого монастыря; – более тесное взаимодействие с патриархией и епархией.

Следует отметить, что необходимо согласовать все меры по оптимизации обслуживания посетителей между собой, разрешить противоречия в целях для всех сегментов территории. Так, проведение шумных праздников и концертов для туристов может вызвать обоснованное недовольство со стороны монастыря. В данном случае следует найти компромисс и устраивать, например, религиозные праздники, проводить концерты и фестивали духовной направленности.

Дальнейший анализ территории с использованием методики Дж. Дзя предполагает выявление конкурентных преимуществ территории. Соловецкие острова не сильно в этом нуждаются, являясь своего рода монополистом в Архангельской области по количеству и качеству находящихся на их территории историко-архитектурных и природных ресурсов всемирного значения. Кроме того, Соловецкие острова – это памятник духовной культуры Русского Севера, где находится один из самых известных в нашей стране монастырей, а также это памятник эпохи ГУЛАГа: в советское время на островах был организован самый первый и самый крупный в нашей стране концентрационный лагерь. Таким образом, конкурентные преимущества Соловецких островов определяются находящимися на их территории уникальными природно-экологическими, историко-культурными и духовно-нравственными ресурсами, которые можно использовать в воспитательных, туристско-рекреационных, образовательных, научных и других целях. В этом отношении Соловецкий архипелаг является важнейшим центром социально-экономического развития Архангельской области.

Следующий элемент для анализа по методике Дж. Дзя – доступность территории, которую мы предлагаем рассматривать в трёх аспектах: физический доступ, информационный доступ, правовой доступ. Физический доступ на территорию Соловков ограничен в связи с тем, что это достаточно удалённые острова, расположенные в Белом море. Так, в зимнее время попасть на Соловки можно только на небольших самолётах (АН-24, Л-410), осуществляющих перелёты из Архангельска. Как показало маркетинговое исследование, основной вид транспорта, которым туристы добираются до Соловков, – железнодорожный и морской (80 %), что связано с невысокой стоимостью и доступностью; далее следует морской транспорт (9 %), авиа (7 %), автомобильный и морской – 4 % (см. рис. 5). Таким образом, большинство туристов попадают на Соловки через Карелию (г. Кемь), а доля Архангельской области составляет всего около 12, 5 %.

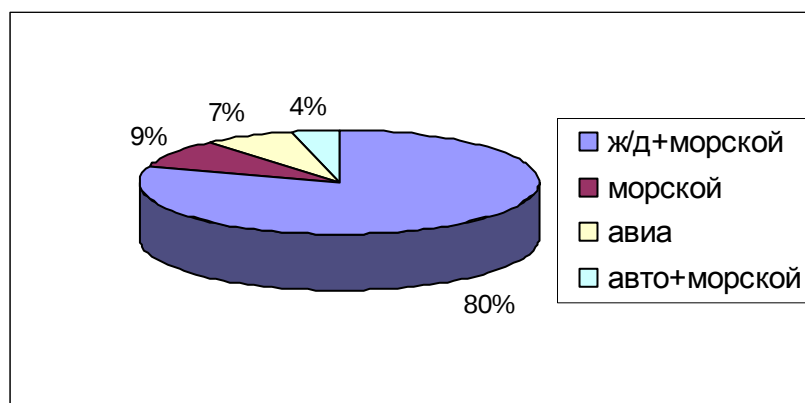


Рис. 5. Виды транспорта, которыми туристы добираются до Соловков.

Информационный доступ связан с возможностью получения достоверной и актуальной информации о Соловках. С точки зрения источников информации о Соловецких островах маркетинговое исследование выявило следующие результаты. Большинство туристов уже давно знало о Соловецких островах (60 %), многие получили информацию от своих знакомых (26 %), а 22 % туристов нашли её через сеть Интернет, что вполне закономерно, поскольку музей и монастырь регулярно обновляют свои Интернет-сайты. 8 % респондентов узнали о Соловках из путеводителя, 6 % – от турфирмы, 4 % – по телевидению, 2 % – из газет, 8 % выбрали вариант «другое» (книги, карты, родители и т. д.) (см. рисунок 6).

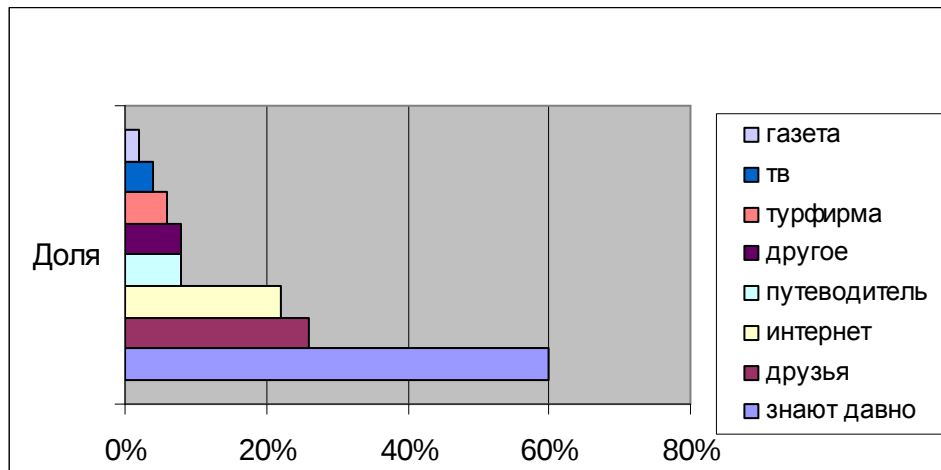


Рис. 6. Источники информации о Соловках.

Большое значение для развития любой территории имеет правовое регулирование её деятельности. В этой связи следует отметить, что в нашей стране до сих пор не принят закон о функционировании музеев-заповедников. Противоречия, возникающие между внутренними субъектами Соловецких островов, не могут быть решены в законном порядке. Основная проблема развития данной территории лежит в политико-правовой плоскости и связана с необходимостью принятия органами государственной власти соответствующих нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность музеев-заповедников и особо охраняемых территорий в целом.

Виды и масштабы деятельности на Соловецких островах многообразны и различаются в зависимости от категории посетителей, с которой приходится работать субъекту управления (см. табл. 1.). Количество посетителей Соловков должно строго регулироваться в соответствии с природно-экологическими, ландшафтными, духовно-культурными требованиями, а также ограничениями, налагаемыми спецификой особо охраняемой территории. С учётом всех этих требований и ограничений следует разработать нормативные показатели количества туристов и паломников, которые могут посещать Соловки без ущерба для устойчивого развития территории. Количество паломников увеличивается в связи с ростом авторитета Русской Православной Церкви в российском обществе, с усилением позиций монастыря на Соловецких островах. Относительно сезонных работников, приезжающих на Соловки, следует разработать стратегию повышения их качества, т.е. повышения их профессиональной квалификации, а также самосознания: они должны осознавать свою миссию и роль работников специфической и уникальной территории. И не менее важная задача – привлечь «особых туристов», что приведёт к активизации научно-исследовательской деятельности на Соловецких островах, к формированию нового знания и, следовательно, к обеспечению условий для стабильного стратегического развития данной территории.

Таким образом, стратегическое развитие уникальной территории Соловецких островов возможно только при условии решения широкого круга проблем и противоречий, стоящих перед внешними и внутренними субъектами управления данной территории. Для решения этих

проблем и обеспечения устойчивого развития рекомендуется использовать механизм стратегического партнёрства, который предполагает всесторонний анализ и сегментацию территории, выработку миссии и постановку единых целей её развития, а также разработку и реализацию соответствующих программ комплексного развития Соловецкого архипелага. Противоречия различных Соловецких «сил» необходимо сгладить путём создания и функционирования единого координационного центра управления территорией и сформировать систему партнёрства всех организаций, заинтересованных в устойчивом развитии Соловецких островов.

Литература

1. Драшкович В. Дилемма стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 3.
2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2004.
3. Кузнецова Е. Стратегическая концепция устойчивого развития экономики // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 7.
4. Бочко В.С. Стратегическое планирование развития территории – нарождающаяся экономическая форма ответа на вызовы рынка и глобализации // Экономика региона. – 2005. – № 1.
5. Корельская С. Свято место. Соловецкий музей-заповедник // Архангельский бизнес журнал. – 2007. – № 12 (29).
6. Е.И. Арсеньева, А.С. Кусков. Культурное пространство Русского Севера: подходы к дифференциации и опыт туристского использования // Культура & общество: Интернет-журнал МГУКИ. – М.: МГУКИ, 2006. URL: http://tourlib.net/statti_tourism/arsenjeva2.htm (дата обращения: 14.04.2011).
7. Наместник Соловецкого монастыря архимандрит Порфирий (Шутов): «Соловецкое наследие — духовное и культурное сокровище, которое необходимо сберечь» // Русская Православная Церковь – Официальный сайт Московского Патриархата. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/1103992.html> (дата обращения: 22.03. 2010).
8. Лопаткин М.В. Соловецкий музей-заповедник: стратегия партнёрства // Альманах «Соловецкое море». – 2002. – № 1. URL: <http://solovki.info> (дата обращения: 14.04.2011).
9. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Пер. с англ. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2003.

Рецензент – Залывский Н.П.,
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный экономист Российской Федерации