

УДК [332.14+338.2](985)

Мониторинг внутренних и внешних факторов стратегического развития территории Соловецкого архипелага: формирование «факторной сети»



© **Цветков** Александр Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Высшей школы экономики и управления Северного (Арктического) федерального университета имени М.В. Ломоносова. Приоритетные темы исследований: стратегическое управление, устойчивое развитие особо охраняемых территорий, туристско-рекреационный комплекс и его место в социально-экономическом развитии региона, региональный экологический маркетинг. E-mail: narfu29@gmail.com

Аннотация. В статье представлены рекомендации по мониторингу факторов внутренней и внешней среды управления территорией Соловецкого архипелага, изучены методы анализа факторов среды в рамках маркетингового подхода к стратегическому управлению территориями. Обосновано понятие «факторной сети» как сложной системы взаимосвязей между факторами. Показано место и роль подсистемы мониторинга факторов среды в системе стратегического управления территориями. Подчёркивается необходимость аналитической работы при разработке стратегии развития территории.

Ключевые слова: *Соловецкий архипелаг, мониторинг, внутренние и внешние факторы, методы анализа факторов среды, маркетинг территорий, стратегическое управление, «факторная сеть»*

Monitoring of internal and external factors in the strategic development of the Solovetsky archipelago: working out a “factor’s network”

© **Tsvetkov, Alexander Y.** Candidate of Economics, Associate Professor, Management Department, Higher School of Economics and Management, Northern (Arctic) Federal University named after M. V. Lomonosov. Research interests: strategic management, sustainable development of specially protected Northern territories, tourism and its contribution to the social and economic development of the Arctic region, local ecological marketing. E-mail: narfu29@gmail.com

Abstract. The article contains recommendations on monitoring the internal and external factors of strategic development of the Solovetsky archipelago and studies the methods of environmental factors analysis in the strategic territory marketing. The author defines the concept of “factor’s network” and considers it as a complex system of interactions between factors. The role and con-

tribution of the factor's monitoring subsystem in the strategic management system is discussed as well as the necessity of the analytical work for the process of a territory strategic development.

Keywords: *the Solovetsky archipelago, monitoring, internal and external factors, methods of environmental factors analysis, territory marketing, strategic management, "factor's network"*

Введение

Мониторинг факторов внутренней и внешней среды управления территорией Соловецкого архипелага необходим, в первую очередь, в связи с возросшей потребностью в разработке и реализации долгосрочных целей и стратегии развития уникальных островов в Белом море, расположенных на территории Архангельской области. Конкурентные условия современной рыночной экономики предъявляют высокие требования к системам стратегического менеджмента, реализуемым в практике управления различными объектами, в том числе территориями, а также обуславливают необходимость применения маркетингового подхода в управлении территориями.

Цель данной статьи — выявить проблемы и проанализировать современные модели мониторинга факторов внутренней и внешней среды управления территорией Соловецкого архипелага в условиях повышения значимости стратегического маркетингового управления данной территорией; представить подходы к формированию «факторной сети» развития территории.

Предметом исследования выступают механизмы мониторинга факторов внутренней и внешней среды управления территорией Соловецкого архипелага.

Объектом данного исследования выступает уникальная территория Архангельской области — Соловецкие острова. Правительством Архангельской области разработана и одобрена в июле 2013 года «Стратегия развития Соловецкого архипелага — уникального объекта духовного, историко-культурного и природного наследия как самостоятельный компонент Стратегии социально-экономического развития Архангельской области до 2030 года», в которой определены основные проблемы Соловецкого архипелага, проведён его SWOT-анализ, сформулированы стратегические цели и задачи, дан сценарный прогноз долгосрочного социально-экономического развития Соловецкого архипелага, представлены основные направления и перспективы социально-экономического развития Соловецкого архипелага.

В Стратегии определена миссия Соловецкого архипелага, она звучит следующим образом: «Соловецкий архипелаг — общенациональное и мировое духовное, культурное и природное достояние, духовный православный центр России, обеспечивающий формирование и восприятие традиционных ценностей, с развитой сферой гостеприимства, созданной

на основе современной инфраструктуры, экологического равновесия и бережного отношения к историческому и культурному наследию населения, паломников и туристов». Миссия Соловецкого архипелага структурирована по трём направлениям: 1) сохранение триединого — духовного, культурного и природного наследия Соловецкого архипелага; 2) использование потенциала триединого соловецкого наследия для духовно-нравственного и культурного влияния на общество (российское и мировое); 3) создание достойных условий для труда, быта и общественной жизни жителей Соловецкого архипелага¹. Потенциально, по моему мнению, Соловецкие острова также могут стать научно-информационным, образовательным, коммуникационным, паломническо-туристическим, экономическим и другими аттракторами и катализаторами развития региона.

Ключевые факторы развития территории Соловецкого архипелага

В современной теории менеджмента исходным моментом управленческого воздействия является постановка целей развития объекта управления, что предполагает, в первую очередь, комплексный анализ факторов внутренней и внешней среды управления, в данном случае, территории. Для этого могут применяться такие широко известные методы, как SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ и другие. Кроме того, могут быть использованы опросы. Так, автором статьи в течение летнего туристического сезона 2012—2013 года проведено исследование локальной внутренней среды Соловецкого архипелага методами наблюдения и опроса, которое показало высокий уровень социальной напряжённости, недоверия к органам власти, пессимизма в отношении возможных перемен среди местного населения, которое нуждается в улучшении условий проживания. В этой связи в управлении территорией Соловецких островов необходимо в первую очередь использовать маркетинговый подход, предполагающий удовлетворение потребностей (инфраструктурных, информационных, социальных, культурных, духовных и др.) местных жителей. Применение маркетингового подхода будет способствовать удовлетворению потребностей и других субъектов, как внутренних, так и внешних, развития данной территории.

В современной науке управления развивается такое направление, как маркетинг территорий или территориальный маркетинг, который предполагает разработку миссии, целей и маркетинговой стратегии территории на основе мониторинга факторов внутренней и

¹ Стратегия развития Соловецкого архипелага — уникального объекта духовного, историко-культурного и природного наследия, как самостоятельный компонент Стратегии социально-экономического развития Архангельской области до 2030 года. Портал Соловецкого архипелага. URL: http://mysolovki.ru/archipelago/events/other/Project_strategy.pdf (дата обращения: 01.02.2015).

внешней среды управления территорией. Данные системы мониторинга необходимы для достижения поставленных целей и реализации стратегии, для внесения оперативных корректировок в процесс реализации, а также в качестве механизма обратной связи, обеспечивающего эффективное функционирование систем планирования и контроля.

В публикациях последнего времени российский исследователь, научный руководитель Гильдии маркетологов А.П. Панкрухин определяет маркетинг территорий следующим образом: «Это исследовательская, проектная и практическая управленческая работа с потребительскими ценностями территорий, значимыми для ее жителей, туристов, бизнесменов, инвесторов — всех, кто мог бы помочь развитию территорий» [1]. При этом исследователь отмечает, что «в отношении своих целевых аудиторий МТ (*маркетинг территорий — прим. авт.*) в России испытывает явное предпочтение к инвесторам, причём почти исключительно — к внешним по отношению к территории» [1]. При этом недостаточное внимание уделяется внутренним факторам развития территории. Также исследователем обозначена следующая проблема: «Пока слишком мало внимания уделяется проблематике цены жизни на конкретной территории. Она далеко не исчерпывается такими известными показателями, как валовой продукт на душу населения, стоимость рабочей силы и потребительской корзины, стоимость жилья и предоставляемых социальных благ. Ценообразование в МТ — тема ещё явно неразработанная как в его теории, так и в практике» [1]. В контексте проблематики данной публикации отметим, что разработка системы мониторинга факторов привлекательности территории, включающая подсистему мониторинга показателей качества жизни населения на данной территории, представляется наиболее актуальной.

Комплекс факторов среды управления территорией Соловецкого архипелага можно условно разделить на две группы — внутренние и внешние факторы.

Таблица 1

Основные факторы развития территории Соловецкого архипелага

Внешние факторы	Внутренние факторы
а) Политико-правовые факторы (законодательство, бюджетная и налоговая политика, взаимоотношения органов власти).	а) Социально-демографические характеристики местного населения (демографическая ситуация и человеческий потенциал).
б) Экономические факторы (общая ситуация в экономике и её индикаторы).	б) Географическое положение; природно-экологические факторы.
в) Социальные факторы (уровень жизни населения).	в) Деятельность ведущих субъектов управления территорией Соловецкого архипелага и их взаимодействие.
г) Технологические факторы (технологии, применяемые в экологической, финансовой, туристской, образовательной и других сферах).	г) Историко-культурное наследие.
	д) Инфраструктура (ЖКХ, транспортная, туристская)

- e) Фактор территориальной конкуренции (взаимосвязь и взаимоотношения территории с существующими или возможными партнерами и конкурентами, позиция во внешней среде).
- f) Финансовая обеспеченность.
- g) Инвестиционная и туристическая привлекательность.
- h) Развитие малого бизнеса на территории.
- i) Формирование бренда территории.

Отметим, что важнейшим направлением аналитической работы по оценке факторов внутренней и внешней среды развития территории выступает не только их идентификация и качественный анализ, что обычно и делают на практике, ограничиваясь только этим первым этапом, но также и ранжирование, взаимное сопоставление с выявлением согласованностей и противоречий, количественная оценка факторов — крайне необходимы. Ведущих субъектов управления территорией Соловецкого архипелага, заинтересованных в осуществлении своей деятельности на данной территории и, будем надеяться, в её комплексном развитии, также можно разделить на внутренних и внешних субъектов соответственно.

К внутренним факторам развития территории Соловецкого архипелага можно отнести постоянное местное население посёлка Соловецкий, уровень их жизни, занятости и прочие социально-экономические характеристики; поселковую администрацию и их управленческие воздействия; регулирующую роль Правительства Архангельской области, в частности, агентства по развитию Соловецкого архипелага, многообразную деятельность Соловецкого монастыря, Соловецкого музея-заповедника, Соловецкого морского музея и других «градообразующих» организаций на островах; коммерческую деятельность предприятий торговли, питания, гостиничного обслуживания и других организаций. Также следует учитывать важность деятельности Соловецкого лесничества, предприятий ЖКХ, ОАО «АрхоблЭнерго» — Соловецкий филиал», социальных, культурных и прочих организаций, играющих ключевую роль в жизнеобеспечении и развитии Соловков. Функционирование всех перечисленных организаций создаёт сложную сеть взаимодействий факторов внутренней среды территории Соловецкого архипелага, в которой формирование системы партнёрства задействованных в ней субъектов представляется жизненно необходимым.

По мнению автора статьи, одним из наиболее важных внутренних факторов развития территории Соловецкого архипелага выступает местное население. Внутренняя среда управления Соловецких островов достаточно замкнута — это узко ограниченная локальная среда; возможности привлечения квалифицированных специалистов, а также лиц рабочих специальностей с материка невелики, поэтому главным ресурсом развития территории Соловецкого архипелага следует признать местных жителей. Решение важнейших проблем мотива-

ции трудовой деятельности, повышения квалификации специалистов, а также повышения общего уровня культуры местного населения должно стать приоритетным направлением стратегии развития Соловецкого архипелага.

Наместник Спасо-Преображенского Соловецкого ставропигиального мужского монастыря архимандрит Порфирий, он же директор Соловецкого государственного историко-архитектурного и природного музея-заповедника Шутов В.В., в интервью portalу «Патриархия.ru» отметил, что «динамичное восстановление обители должно сопровождаться созданием современного посёлка с развитой инженерной и социальной инфраструктурой, посёлка 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» [2]. Таким образом, при реализации стратегии развития Соловецкого архипелага предполагается активно использовать потенциал местного населения.

В ранее опубликованных научных работах автором подчёркивалось, что на Соловках «следует осуществить переход на новые принципы долгосрочного развития — принципы партнёрства и сотрудничества»; «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» [3]. Ответственным за принятие решений представителям органов власти местного и федерального уровней, а также других субъектов управления территорией следует осознать, что ключевым партнёром в решении проблем и обеспечении поступательного устойчивого развития Соловков может и должно стать местное население. При поддержке и с опорой на возможности и потенциал местных жителей необходимо реализовывать программы развития территории.

К внешним факторам развития территории Соловецкого архипелага можно отнести управленческие воздействия федеральных органов власти и Московского Патриархата; деятельность научных, образовательных, общественных организаций, заинтересованных в изучении и развитии Соловков; функционирование коммерческих организаций нерезидентов, занимающихся, в основном, приёмом и обслуживанием паломников и туристов на территории Соловецкого архипелага. С учётом необходимых ограничений, связанных с особым статусом и значением Соловецких островов, тем не менее, по нашему мнению, следует обеспе-

чить благоприятные условия для развития на Соловках предпринимательства, привлечения инфраструктурных инвестиций, обеспечения исследовательских работ, что может привести к более полному и качественному удовлетворению потребностей как внутренних (например, местных жителей), так и внешних (например, паломников, туристов, учёных) потребителей и производителей услуг Соловецких островов.

Для мониторинга факторов внутренней и внешней среды развития территории, кроме вышеперечисленных методов SWOT-анализа, SNW-анализа и PEST-анализа, могут применяться и экспертные оценки. Экспертные методы позволяют получить оценки проблемы на основе группового мнения экспертов. Совместное мнение экспертов обладает большей точностью, чем индивидуальное мнение каждого из специалистов. Данный метод можно рекомендовать для получения качественных оценок, ранжирования факторов среды территории, корреляционного анализа факторов. Доцент Т.П. Королёва в статье «Методы анализа факторов саморазвития муниципального образования» отмечает, что «помимо набора традиционных факторов в ходе практического анализа внешней среды эксперты, принимающие в нем участие, должны рассмотреть дополнительные факторы внешнего влияния, характерные для конкретного муниципального образования» [4]. В своей работе исследователь перечисляет внутренние и внешние факторы развития муниципальных образований, приводит конкретные формы — таблицы для заполнения экспертами, отмечает, что «для более точной оценки значимости и силы воздействия факторов внешней среды экспертам необходимо предварительно ознакомиться с информационными и статистическими данными по анализируемым факторам» [4]. Таким образом, аналитическая деятельность по мониторингу факторов внутренней и внешней среды управления территорией Соловецкого архипелага представляется нам первичной и наиболее важной, обеспечивающей эффективность всего процесса стратегического управления территорией.

В рамках маркетингового подхода к стратегическому управлению территорией Соловецкого архипелага выделим основных потребителей (преимущественно внешних) уникального духовного, историко-культурного и природного наследия Соловков (таблица 2).

В структуре внешних потребителей уникального продукта Соловецкого архипелага условно выделим 4 группы:

- 1) Туристы — посетители Соловецких островов, большинство из которых имеют рекреационные и ознакомительные цели. В настоящее время доля туристов в структуре посетителей Соловецкого архипелага преобладает. Так, по данным официального отчёта о деятельности Соловецкого музея-заповедника, в 2013 году экскурсионное обслужива-

ние было предоставлено 19 726 российским и зарубежным гражданам². В 2014 году экскурсионным бюро Соловецкого музея-заповедника было обслужено 21 416 человек (из них 1 500 иностранные граждане) или 79 123 посетителя (общее количество проданных экскурсионных и входных билетов) что на 8,6% превышает показатели 2013 года³.

- 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 Северного (Арктического) 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 25000—30000 туристов; местные жители не могут удовлетворить потребность в квалифицированных кадрах, и поэтому необходимы дополнительные работники для обслуживания гостей.
- 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». В последние годы наметилась тенденция увеличения доли паломников среди посетителей Соло-

² Отчёт о деятельности музея-заповедника за 2013 год URL: <http://www.solovky.ru/data/files/docs/report2013.pdf> (дата обращения: 03.02.2015).

³ Новости пресс-службы Соловецкого музея-заповедника. URL: <http://www.solovky.ru/reserve/ties/releases/2014/10/27/352.shtml> (дата обращения: 03.02.2015).

вещких островов, что связано, вероятно, с усилением религиозности и возрождением православных традиций в нашей стране [5].

Таблица 2

Сегментация потребителей продукта Соловецкого архипелага и их мониторинг

Сегмент потребителей территории	Рекомендации по проведению мониторинга сегмента потребителей территории
Для всех сегментов	<p>Необходимо регулярно проводить мониторинг внутренних и внешних факторов развития территории Соловецкого архипелага с использованием определённых моделей и технологий. Для этого требуется создание специального Центра мониторинга факторов среды. Постоянное получение актуальной информации позволит оперативно корректировать направления развития территории, эффективно распределять ресурсы, что служит основой реализации базовых управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля).</p>
1. Туристы	<p>С помощью экскурсионного отдела Соловецкого музея-заповедника необходимо проводить опросы туристов, как во время летнего туристического сезона, так и в зимнее время. Рекомендуется мониторинг информации в Интернете, преимущественно в социальных сетях, мониторинг СМИ, изучение опыта туристской деятельности в других регионах РФ и зарубежных странах. Для получения обратной связи о качестве туристских услуг следует более активно использовать сайт Соловецкого музея-заповедника, а также социальные сети. Опросы экспертов туристской отрасли позволят получить более полную и точную информацию относительно развития туризма на архипелаге.</p>
2. «Особые туристы»	<p>Для изучения «особых туристов» требуется тесное взаимодействие с научными и образовательными учреждениями региона, а также с правительственными и социальными структурами. Ключевыми в данном случае могут стать экспертные оценки факторов. Реализация данного направления требует больших затрат времени, финансовых средств, а также управленческих и координационных ресурсов.</p> <p>Мониторинг деятельности сезонных работников может осуществляться методами наблюдения, опроса, комплексными технологиями, такими, как «тайный покупатель» или «360°–</p>

3. Сезонные работники

аттестация». Важнейшими задачами аналитической работы в данном случае является повышение мотивации сезонных работников, уровня их профессиональной компетентности, а также гармоничного выстраивания взаимоотношений с другими сегментами потребителей территории.

4. Паломники

В связи с постоянным повышением количества паломников, прибывающих на Соловки, работа по их обслуживанию должна претерпевать некоторые изменения в сторону повышения эффективности планирования и организации данного вида деятельности, а также повышения уровня обслуживания и комфортности предоставляемых услуг. Для этого с помощью Паломнического центра Соловецкого монастыря рекомендуется проведение регулярных опросов паломников, а также экспертов в данной области.

Отметим, что при проведении мониторинга сегментов требуется как количественная, так и качественная информация об их состоянии и развитии, поэтому методы наблюдения и опроса рекомендуется сочетать с экспертными процедурами оценивания.

Таким образом, ключевым моментом в управлении территорией Соловецкого архипелага является постоянный мониторинг и сопоставление факторов внутренней и внешней среды для постановки «правильных» целей и разработки адекватной стратегии развития. Также мониторинг факторов среды играет огромную роль в процессе реализации разработанной стратегии, анализа допустимых и критических отклонений, проведения их корректировки в случае необходимости.

По моему мнению, для разработки и реализации стратегии развития Соловецкого архипелага, адекватной факторам внутренней и внешней среды управления, необходимо (Рисунок 1):

- 1) проводить комплексный мониторинг с ранжированием силы воздействия факторов внутренней и внешней среды управления;
- 2) сопоставлять факторы внутренней и внешней среды, построить «факторную сеть» (*понятие факторной сети дано далее — прим. авт.*), описывающую характер, направленность и силу взаимодействий между факторами;
- 3) на основе концепции партнёрства, учитывая интересы разных субъектов управления территорией (внутренних и внешних), принимая во внимание миссию Соло-

- вещкого архипелага, сформулировать стратегические, тактические и оперативные цели развития территории;
- 4) сформулировать стратегию развития территории, которая способна привести к достижению всех поставленных целей, в первую очередь, стратегических;
 - 5) разработать стратегический план развития территории Соловецкого архипелага, а также соответствующие целевые программы по отдельным направлениям, требующим особого внимания (инфраструктура, научные исследования, образовательная и информационная деятельность и другие);
 - 6) создать регулирующий механизм организации и контроля действий по реализации стратегии развития, стратегического плана, соответствующих программ развития, действующий в режиме реального времени;
 - 7) получаемую в ходе оценки эффективности и контроля реализации стратегии информацию необходимо вносить в систему мониторинга для последующего планирования и корректировки целей и стратегии развития, обеспечивая обратную связь.

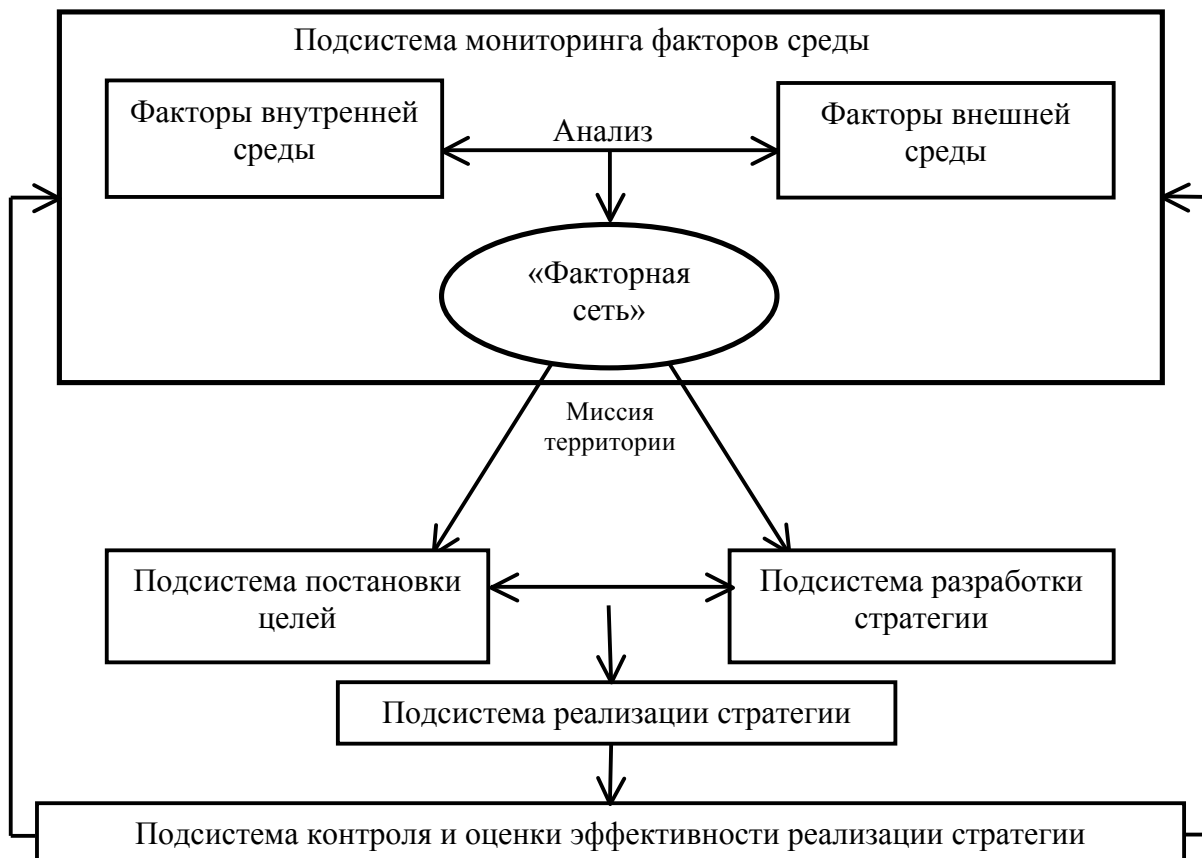


Рисунок 1. Система стратегического управления территорией

Ключевым элементом в системе стратегического управления территорией, по нашему мнению, выступает подсистема мониторинга, в которой важнейшим направлением работы является качественная и количественная оценка и сопоставление внутренних и внешних факторов развития территории — «факторная сеть» — это основа стратегии и стратегических целей. «Факторная сеть»⁴ развития территории — это структура сопоставления внутренних и внешних факторов развития территории, которая предполагает качественную и количественную оценку их взаимного влияния с обязательным наглядным отображением характера, направленности и силы воздействия факторов друг на друга, в результате чего формируются корреляционные зависимости между факторами. Данная структура может быть представлена в виде матрицы, схемы или формулы, её вид определяется целями и задачами исследования. «Факторная сеть» должна показывать текущую и потенциальную корреляцию факторов.

По нашему мнению, основным недостатком при проведении SWOT-анализа является недостаточное обоснование взаимного влияния факторов друг на друга, а также отсутствие количественной экспертной оценки этих факторов, в связи с чем может возникнуть разрыв между разработанной стратегией и реальным положением дел, что негативно повлияет на дальнейшее стратегическое управление территорией. Составление «факторной сети» развития территории способно преодолеть указанный недостаток.

Заключение

Таким образом, цель данной статьи достигнута. Выявлены проблемы и проанализированы современные модели мониторинга факторов внутренней и внешней среды управления территорией Соловецкого архипелага в условиях повышения значимости стратегического маркетингового управления данной территорией.

Представлены подходы к формированию «факторной сети» развития территории. Модель «мониторинг — факторная сеть — стратегия» (рисунок 1) при условии надлежащего применения позволит повысить эффективность управленческих воздействий на объект управления за счёт повышения комплексности и согласованности многообразия влияния различных факторов внутренней и внешней среды. При этом достигается эффект снижения хаотичности и разнонаправленности воздействий, возникает положительный синергетический эффект.

Создание системы мониторинга внутренних и внешних факторов среды развития необходимо для эффективного стратегического управления территорией Соловецкого архипелага. Эффективным инструментом здесь может стать специальный Центр мониторинга

⁴ Понятие предложено автором статьи / А.Ю. Цветков

среды Соловецкого архипелага, который будет заниматься постоянной аналитической работой по оценке силы и характера взаимного влияния различных факторов с целью упреждающего управленческого воздействия для снижения негативного влияния и стратегического использования позитивного влияния, чтобы обеспечить устойчивое планомерное и гармоничное развитие территории Соловецкого архипелага.

Литература

1. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: российский прорыв. URL: <http://pankrukhin.ru/wordpress/wp-content/uploads/2014/07/Marketing-territorijj-rossijjs-kijj-proryv.pdf> (дата обращения: 03.02.2015).
2. Порфирий (Шутов), архимандрит, наместник Соловецкого монастыря. Соловецкое наследие — духовное и культурное сокровище, которое необходимо сберечь. URL: <http://www.patriarchia.ru/db/text/1103992.html> (дата обращения: 04.02.2015).
3. Стратегическое партнёрство власти, бизнеса и общества: Монография / под общ. ред. А.А. Дрегалю, В.В. Степановой. Архангельск: Поморский университет, 2010. С. 284—300.
4. Королева Т.П. Методы анализа факторов саморазвития муниципального образования. URL: <http://econf.rae.ru/pdf/2011/12/834.pdf> (дата обращения: 03.02.2015).
5. Цветков А.Ю. Соловки в нынешнем своем состоянии обречены на «конфликтность»?// Информационное агентство REGNUM. URL: <http://www.regnum.ru/news/tourism/1406815.html> (дата обращения: 04.02.2015).

Рецензент: Синицкая Наталья Яковлевна,
доктор экономических наук, профессор