

УДК [332.14+338.2](985)

DOI статьи: 10.17238/issn2221-2698.2017.27.52

Цели и стратегия развития территории (на примере Соловецкого архипелага)



© **Цветков Александр Юрьевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Высшей школы экономики, управления и права. Контактный телефон: +7 950 963-09-29. E-mail: narfu29@gmail.com
Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Архангельск, Россия.

Аннотация. В данной статье изучены процессы целеполагания и разработки стратегии развития территории. Показано соотношение целей и стратегии, определена их роль в управлении территорией. На примере Соловецкого архипелага рассмотрен механизм проведения SWOT-анализа, выполнен анализ системы стратегических целей, представлена модель комплексной стратегии развития территории. Используются методы морфологического и сравнительного анализа, синтеза, моделирования. Выявлена необходимость более полного соответствия миссии, целей и стратегии, а также их соответствие факторам внутренней и внешней среды развития территории. Обоснована важность разработки комплексной стратегии территории, направленной на её устойчивое развитие.

Ключевые слова: цели, целеполагание, стратегия развития территории, стратегическое управление, разработка стратегии, Соловецкий архипелаг

The objectives and strategy of the spatial development (using the Solovetsky archipelago as the example)

© **Alexander Yu. Tsvetkov**, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Management Department, Higher School of Economics, Management and Law. Contact phone: +7 950 963 09 29. E-mail: narfu29@gmail.com
Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia.

Abstract. This article is devoted to the objectives and working out of the strategy of the spatial development. The correlation of goals and strategies is shown, their role in the management of the territory is determined. Using the example of the Solovetsky Archipelago, the mechanism of conducting the SWOT analysis was reviewed, the system of strategic goals was analyzed, and the model of the integrated spatial development strategy was presented. The methods of morphological and comparative analysis, synthesis, and modeling were used. The necessity of more complete correspondence of the mission, goals and strategy, as well as their correspondence to the factors of the internal and external environment of the development of the territory was identified. The importance of working out of comprehensive strategy of the territory aimed at its sustainable development is substantiated.

Keywords: objectives, goals setting, strategy of the spatial development, strategic management, working out of the strategy, the Solovetsky archipelago

Целеполагание и разработка стратегии развития выступают ключевым этапом процесса стратегического управления территорией. Правильно выбранные и сформулированные цели и стратегия задают правильное направление развития, обеспечивают достижение необходимых результатов, служат основой процессов планирования, организации и контроля в управлении территорией.

Основное отличие понятий «цель» и «стратегия» заключается в том, что цели определяют желаемые результаты развития территории, тогда как стратегия указывает путь движения к целям. В этом смысле можно говорить о том, что формулировка целей отвечает на вопрос: «Что мы хотим получить?», а стратегии — на вопрос: «Как этого добиться?». При этом стратегия выступает важнейшим инструментом достижения целей.

Как отмечает Федулов Д.В., «в настоящее время существуют различные интерпретации понятия «стратегия», общим во всех них является подход к определению стратегии как к набору правил и постулатов, лежащих в основе принятия стратегических решений, определяющих будущее компании» [1]. По нашему мнению, данный подход полностью применим и в отношении стратегии территории.

Стратегия развития территории — это долгосрочное, качественно определённое направление развития территории, касающееся её предназначения и целевых ориентиров, позволяющее достичь поставленных целей. Можно утверждать, что стратегия выступает ключевым звеном процесса стратегического управления территорией.

Для определения стратегии необходимо провести тщательный анализ факторов внутренней и внешней среды развития территории, определить её конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды. Наиболее распространённым методом такого анализа является SWOT-анализ. Действительно, на практике он используется чаще всего в рамках экспертных процедур оценивания.

Рассмотрим реализацию процессов целеполагания и определения стратегии на примере территории Соловецкого архипелага — уникального объекта духовного, историко-культурного и природного наследия.

Распоряжением Правительства Архангельской области от 16 июля 2013 г. № 310-рп утверждена Стратегия развития Соловецкого архипелага (далее — Стратегия), в которой определена его миссия. Согласно данному документу, «миссия Соловецкого архипелага в современном мире заключается в том, что он обеспечивает возрождение, сохранение и адекватное восприятие традиционных ценностей в российском и мировом обществе, служит формированию высокообразованной, нравственно-ориентированной, творческой, социально ответственной личности. Наследие Соловков во всей своей уникальности и многокомпонентности помогает обрести современному человеку жизненные ориентиры и ценностные установки своих предков — народа, характеризующегося целостным мировоззрением, высокими духовными и нравственными качествами, необозримым творческим потенциалом,

колоссальной жизнестойкостью, высоким гражданским чувством и способностью к объединению»¹.

Миссия отражает глобальное предназначение территории, её особую роль в сохранении исторического, природного и культурного наследия России, показывает многоаспектность, целостность и уникальность территории. В стратегическом управлении значение миссии состоит в том, что она служит основой процессов целеполагания и разработки стратегии, способствует объединению территории, пониманию всеми субъектами управления единства предназначения территории, что обеспечивает выработку непротиворечивых согласованных целей. Подробный анализ миссии территории и её значения в стратегическом управлении (на примере Соловецкого архипелага) представлен в предыдущих работах автора, где отмечается, что «миссия территории должна быть определена на стыке трёх параметров: потребностей внешней по отношению к территории среды, возможностей территории и целей развития территории» [2, Цветков А.Ю., с. 52–58].

При проведении SWOT-анализа в рамках разработки Стратегии развития Соловецкого архипелага экспертной группой оценивались позитивные и негативные факторы, а также возможности и угрозы для развития по следующим направлениям²:

- 1) Водные биоресурсы (водоросли, рыба).
- 2) Природные ресурсы (лес).
- 3) Сельское хозяйство.
- 4) Демография.
- 5) Воздушный транспорт.
- 6) Энергетика.
- 7) Туризм.
- 8) Потребительский рынок.
- 9) здравоохранение.
- 10) Образование.
- 11) Культура.
- 12) Наука.
- 13) Экология.
- 14) Финансы.
- 15) Русская православная церковь.

Как мы видим, был проведён всесторонний комплексный анализ по ключевым направлениям развития территории, что позволило сформулировать цели и стратегические задачи социально-экономического развития Соловецкого архипелага.

В Стратегии сформулирована генеральная цель — «сохранение Соловецкого архипелага — общенационального и мирового духовного, культурного и природного достояния,

¹ Стратегия развития Соловецкого архипелага. URL: http://solovki-monastyr.ru/media/attachments/Project_strategy.pdf (дата обращения 14.02.2017).

² Там же

духовного православного центра России, обеспечивающего 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».

Для достижения данной цели необходима реализация подцелей по следующим основным направлениям:

1. Эффективное сохранение духовного, культурного и природного наследия Соловецкого архипелага.
 - Создание благоприятных условий для православного монашества и роста православной общины.
 - Изучение, мемориализация, популяризация житий Соловецких преподобных и новомучеников для православного монашества и роста православной общины.
 - Создание эффективной системы охраны объектов культурного наследия.
 - Развитие традиционных промыслов и ремесел.
 - Создание благоприятных условий для развития высокой культуры хозяйствования и землепользования.
 - Создание эффективной системы охраны природного наследия.
2. Использование потенциала триединого Соловецкого наследия для духовно-нравственного и культурного влияния на российское и мировое сообщество.
 - Создание благоприятных условий для эффективной организации экскурсионного обслуживания.
 - Развитие паломническо-туристской инфраструктуры.
 - Формирование системы образования Соловецким наследием.
 - Позиционирование Соловецкого архипелага как выдающегося историко-культурного и природного комплекса на федеральном уровне.
 - Вовлечение местного населения в деятельность, связанную с сохранением наследия и его бережного использования.
3. Создание достойных условий для труда, быта и общественной жизни населения Соловецкого архипелага.
 - Удовлетворение потребности населения в современной жилищной и инженерной инфраструктуре.
 - Развитие транспортной инфраструктуры.
 - Соответствие материально-технической базы социальной сферы современным требованиям.
 - Обеспечение продовольственной и экологической безопасности.
 - Обеспечение защиты населения от чрезвычайных ситуаций и обеспечение пожарной безопасности.
 - Создание «безбарьерной» среды.
 - Содействие экономическому развитию Соловецкого архипелага.
 - Эффективное использование программно-целевого метода.

Таким образом, можно отметить, что в качестве приоритетных целей выделяются социальные цели, а также экономические и экологические цели. При этом особое внимание уделено духовно-нравственному компоненту, что в полной мере соответствует специфике

территории как уникального объекта духовного наследия, где действует и развивается Соловецкий монастырь.

Дальнейшая конкретизация стратегических целей происходит в процессе разработки конкретных программ и проектов по развитию отдельных жизненно важных направлений функционирования территории. По нашему мнению, особое внимание следует уделить экономическому аспекту планирования, повышению эффективности освоения средств финансирования, разработке инфраструктурных проектов, направленных на развитие транспортной доступности, повышение качества жизни местного населения и туристической привлекательности Соловецкого архипелага. При этом необходимо выделить культурный и научный компоненты как фундаментальное ядро стратегических преобразований: требуется проведение комплексных научных исследований в социальной, экономической, экологической, культурной, историко-архитектурной и других сферах, учитывая многообразие и многоаспектность среды Соловецкого архипелага.

Таким образом, оптимальная гармоничная стратегия развития Соловецкого архипелага может быть построена на стыке трёх основных параметров:

- социального,
- экономического,
- экологического.

Для формирования оптимальной стратегии развития территории может быть предложен метод «стратегического куба». Данный подход представлен в научных разработках О.С. Виханского [3] и в настоящей статье модифицирован применительно к управлению территориями.

Стратегии ООТ:

- А — экономическая;
- В — социальная;
- С — экологическая;
- Д — эколого-экономическая;
- Е — социально-экономическая;
- Ф — социально-экологическая;
- Г** — комплексная (устойчивое развитие территории);
- О — отсутствие стратегии.

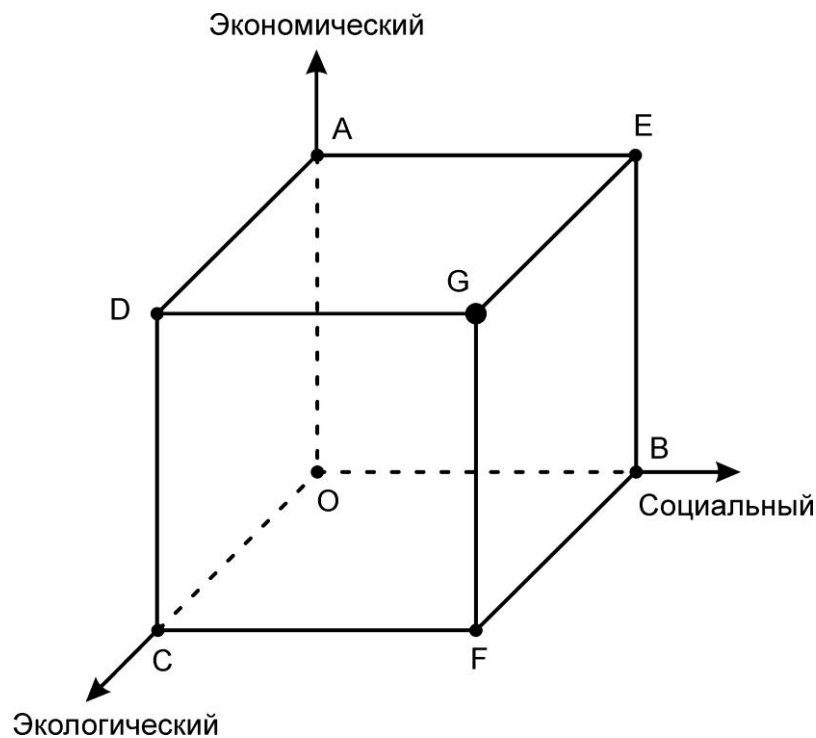


Рисунок 1. «Стратегический куб» территории

Комплексная стратегия территории (точка G на рис. 1) направлена на устойчивое (сбалансированное, долгосрочное) развитие территории, которое обеспечивает повышение эффективности её деятельности за счёт достижения синергетического эффекта. Реализация комплексной трёхмерной стратегии представляет пример оптимального стратегического управления территорией.

Конкретизация стратегии находит выражение в системе планов и программ развития территории. Так, в Стратегии развития Соловецкого архипелага приводится перечень мероприятий организационного и правового характера по реализации Стратегии, среди которых можно выделить следующие:

- 1) Включение портопункта «Соловки» (порт Онега) в реестр портов, открытых для захода иностранных пассажирских судов, и введение 72-часового безвизового режима для иностранных граждан, прибывающих на архипелаг на круизных судах и пассажирских паромах с туристскими целями.
- 2) Совершенствование нормативного правового обеспечения в сфере торговли в рамках реализации положений Федерального закона от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».
- 3) Содействие развитию внемагазинных форм торговли (дистанционная торговля, торговые автоматы).
- 4) Организация и проведение ярмарок, иных торговых мероприятий с привлечением товаропроизводителей Архангельской области.
- 5) Заключение договоров аренды земельных участков, занятых имущественным комплексом ОАО «Архангельский опытный водорослевый комбинат».
- 6) Проработать вопрос по технической модернизации карбасов для добычи морских водорослей, находящихся на балансе ОАО «Архангельский опытный водорослевый комбинат».
- 7) Профилактическая работа, направленная на мотивацию населения к здоровому образу жизни.

- 8) Организация волонтерской работы, направленной на сопровождение пожилых граждан и инвалидов, проживающих на Соловецком архипелаге и находящихся в трудной жизненной ситуации.
- 9) Придание статуса особо охраняемой природной территории.
- 10) Организация экологического мониторинга природной среды Соловецкого архипелага.

Реализация данных мероприятий является первоочередной задачей для осуществления стратегии развития данной территории.

Таким образом, при выработке стратегии развития территории необходимо в равной степени ориентироваться на экологический, социальный и экономический параметры её деятельности. Реализация концепции устойчивого развития способна обеспечить долгосрочное комплексное эффективное функционирование территории, направленное на повышение качества жизни населения, привлечение инвестиций, получение дохода от туристско-рекреационной деятельности, формирование конкурентоспособной инфраструктуры, а также улучшение имиджа территории и региона в целом.

Таким образом, эффективность стратегического управления территорией в целом определяется эффективностью процессов анализа факторов внутренней и внешней среды, целеполагания, разработки и реализации стратегии, что находит выражение в системе стратегического планирования и обеспечивает согласованность миссии, целей и стратегии развития территории.

Литература

1. Федулов Д.В. Выбор стратегии развития маркетинга территории // Экономика и управление. 2015. № 3 (124). С. 40–42.
2. Цветков А.Ю. Миссия в стратегическом управлении территорией (на примере Соловецкого архипелага) // Арктика и Север. 2016. № 23. С. 52–58. URL: http://narfu.ru/aan/article_index_years.php?SECTION_ID=9538 DOI: 10.17238/issn2221-2698.2016.23.52
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2015. 576 с.

References

1. Fedulov D.V. Vybora strategii razvitiya marketinga territorij [Choosing the strategy of management of spatial development], *Ekonomika i upravlenie*, 2015, No. 3 (124), pp. 40–42. [in Russian]
2. Tsvetkov A.Yu. Missiya v strategicheskom upravlenii territoriej (na primere Solovetskogo arhipelaga) [Mission in the strategic territory management (on the example of the Solovetsky Archipelago)], *Arktika i Sever*, 2016, No. 23, pp. 52–58. URL: http://narfu.ru/aan/article_index_years.php?section_id=9538 [in Russian]. DOI 10.17238/issn2221-2698.2016.23.52
3. Vihanskij O.S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Moscow, Gardariki, 2015, 576 p. [in Russian]