Цветков А.Ю.,
аспирант Института управления, права и повышения квалификации при Главе администрации Архангельской области, ассистент ГОУ ВПО «Поморский государственный университет имени М.В. Ломоносова» (г. Архангельск)

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫМИ ТЕРРИТОРИЯМИ

В статье определено социально-экономическое значение особо охраняемых территорий в контексте регионального стратегического развития. Выявлены основные проблемы развития особо охраняемых территорий. Предложена и описана модель стратегического маркетингового управления особо охраняемыми территориями, использование которой позволит повысить эффективность процессов управления данными территориями. Представлены основные стратегии развития особо охраняемых территорий, механизмы их реализации, а также подходы к оценке эффективности их реализации.

*****

В современной рыночной экономике важнейшей задачей управления регионом должно стать обеспечение его самодостаточности с помощью новой маркетинговой методологии, позволяющей удовлетворять основные потребности комплексного развития территорий и населения за счёт собственных ресурсов. Основное противоречие регионального развития в настоящее время состоит в том, что значительный ресурсный потенциал большинства территорий не обеспечивает высокого уровня их социально-экономического развития. В этой связи главной задачей становится повышение эффективности процессов управления на различных уровнях. Особую актуальность приобретают научно-практические исследования, посвященные разработке моделей регионального стратегического развития.

В Российской Федерации множество территорий являются уникальными, охраняются государством и имеют большой природно-экологический и социо-культурный потенциал. Так, общая площадь особо охраняемых природных территорий составляет 7,6% площади страны[1]. Стратегическое развитие таких территорий должно осуществляться с учётом их специфики как особого объекта управления и реализовываться по специально разработанным моделям. Устойчивое развитие особо охраняемых территорий, ориентированное в первую очередь на природоохранную и социо-культурную деятельность, а также на развитие туризма и рекреации, может дать мощный импульс социально-экономическому развитию региона.

[1]См.: http://oopt.info/

Особо охраняемые территории[1] (ООТ) служат стратегическим ресурсом развития региона, обеспечивая при условии эффективного управления ими повышение качества жизни населения, что особенно актуально в сельской местности. ООТ выступают важным элементом социально-экономического комплекса региона в контексте активизации научно-образовательной, эколого-просветительской, информационно-воспитательной и других общественно значимых видов деятельности.

В самой миссии ООТ заложено существенное противоречие. С одной стороны, главная функция ООТ – повышение качества жизни человека, что предполагает возможность посещения данной территории с научно-исследовательскими, культурно-познавательными, туристско-рекреационными целями, но, с другой стороны, по определению, особо охраняемая территория находится под охраной государства с целью минимизации антропогенного воздействия на неё, что налагает множество ограничений на эксплуатацию её ресурсов. Следует минимизировать данное противоречие и разработать специальные программы комплексного социально-экономического развития ООТ, используя современные технологии стратегического менеджмента и маркетинга.

Маркетинг ООТ – это комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на всестороннее комплексное развитие территории с учётом ограничений, обусловленных необходимостью изучения и охраны находящихся в её пределах природных, историко-архитектурных и других ресурсов.

Стратегическое маркетинговое управление развитием ООТ предполагает разработку комплексной модели оптимального функционирования ООТ с учётом некоторых основополагающих принципов, раскрывающих сущность данной модели в отношении её основных структурных блоков, а также взаимосвязей между ними.

При разработке модели развития ООТ необходимо учитывать и согласовывать следующие основные параметры:

1. Экономический. Предполагает активизацию развития въездного туризма с целью получения дохода и его использования для реализации главных целей ООТ, а также удовлетворения потребностей туристов.
2. Социальный. Необходимо учитывать интересы местного населения, которое проживает на данных территориях, рассматривая его как основной стратегический ресурс развития данной ООТ, и разработать комплекс мер, направленных на улучшение качества жизни населения.
3. Экологический. Направлен на сохранение природного равновесия ООТ, на изучение и охрану историко-архитектурных и природных памятников сельской территории.

[1] В данной работе используется понятие «особо охраняемая территория» (ООТ), под которым подразумеваются особо охраняемые природные территории (ООПТ), музеи-заповедники и другие объекты, имеющие особое историко-культурное значение.

Следует отметить, что данные параметры рассматриваются с позиций маркетинга, что предполагает согласование целей и потребностей каждого параметра, а также использование инструментов маркетинга при составлении комплексной модели развития. Маркетинговый механизм предусматривает разработку комплекса мер относительно продукта, предлагаемого посетителям особо охраняемых территорий, ценовой стратегии, а также стратегии реализации и продвижения данного продукта. Кроме того, маркетинг предполагает разработку стратегии развития человеческого потенциала и обеспечение эффективных взаимосвязей между всеми элементами комплекса маркетинга.

Стратегическое управление развитием ООТ означает управление комплексное и перспективное, направленное на активное взаимодействие с окружающей средой, достижение высокой эффективности деятельности и повышение качества жизни населения.

Можно выделить следующие этапы стратегического маркетингового управления (СМУ) развитием ООТ (см. рис. 1), которые объединены в 4 блока:

1. Комплексный анализ ООТ.
2. Разработка маркетинговой стратегии ООТ.
3. Реализация стратегических мероприятий развития ООТ.
4. Оценка эффективности стратегии ООТ и контроль её выполнения.

Рассмотрим этапы СМУ ООТ более подробно.

Исходная точка управленческого воздействия – всесторонний объективный анализ объекта управления. Анализ ООТ можно проводить с использованием различных методик. Например, можно использовать традиционные подходы: метод анализа внешней среды PEST и метод комплексного анализа SWOT.

В данной работе предлагается маркетинговый подход анализа ООТ. В рамках данного подхода в первую очередь необходимо определить внешних и внутренних субъектов маркетинга ООТ[1] (см. табл. 1).

[1] См.: Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: Омега-Л, 2003. – С. 556.

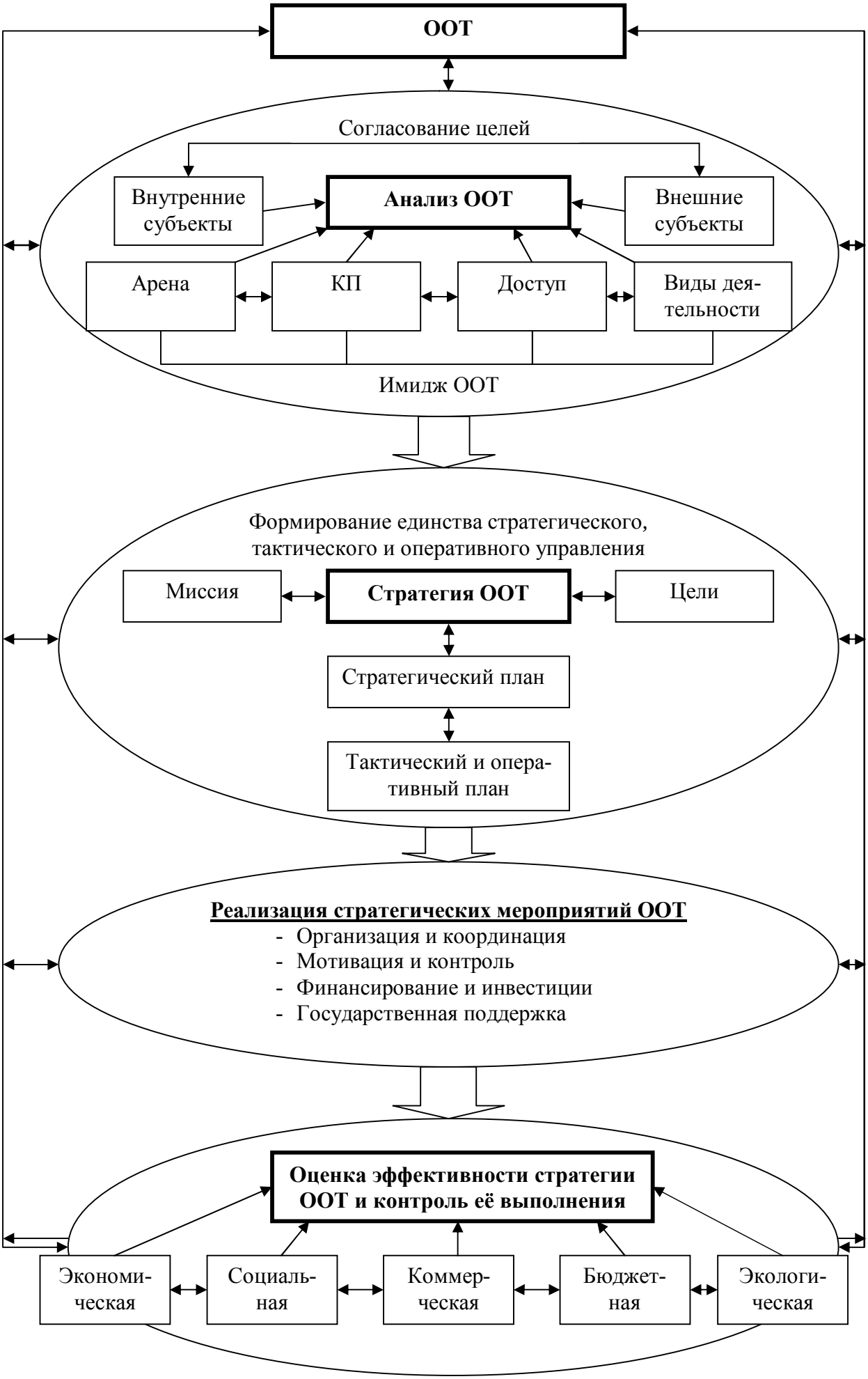


Рис. 1. Модель стратегического маркетингового управления ООТ

Таблица 1

Внешние и внутренние субъекты маркетинга ООТ

Вид субъекта маркетинга ООТ по принципу взаимодействия с территорией	Основные интересы субъекта маркетинга ООТ
1. Внешние субъекты	Заинтересованы в кратковременном пребывании на территории с ознакомительными, рекреационными и другими целями, вывозе части ресурсов территории за ее пределы, преобразовав их в благополучие другой (своей) территории или себя лично.
2. Внутренние субъекты	Связывают свое личное благополучие с благополучием своей территории.

Анализ внутренних и внешних субъектов маркетинга ООТ предполагает выявление и последующее согласование их целей, сегментацию и ранжирование данных субъектов по степени их влияния на социально-экономическое развитие ООТ, повышение эффективности их деятельности, связанной с развитием данной ООТ.

Результаты анализа внутренних и внешних субъектов маркетинга ООТ следует совместить с методикой стратегического маркетингового анализа Дж.Дэя[1], который предложил рассматривать 4 блока управленческих решений: arena, advantage, access, activity, или, по-русски, «арена» (стратегическая область хозяйствования), «преимущество» (конкурентное преимущество (КП)), «доступ» (характеристики выхода на выбранный сегмент рынка), «деятельность» (ассортимент и масштабы деятельности).

В зависимости от того, какие результаты были получены в ходе анализа ООТ и, в частности, анализа её сильных и слабых сторон, формируется комплекс мероприятий по изменению имиджа ООТ в желаемом направлении.

Следующий этап процесса СМУ ООТ – разработка маркетинговой стратегии развития ООТ. Стратегия ООТ определяется исходя из анализа ООТ, а также её миссии и целей.

Главная цель маркетинга ООТ – обеспечение комплексного социально-экономического развития территории. Для достижения этой цели необходимо разработать стратегическую маркетинговую программу развития ООТ с учётом экологических, социальных, историко-культурных, научных и других значимых факторов. Маркетинговая программа обеспечит согласованность различных целей развития ООТ в едином стратегическом направлении.

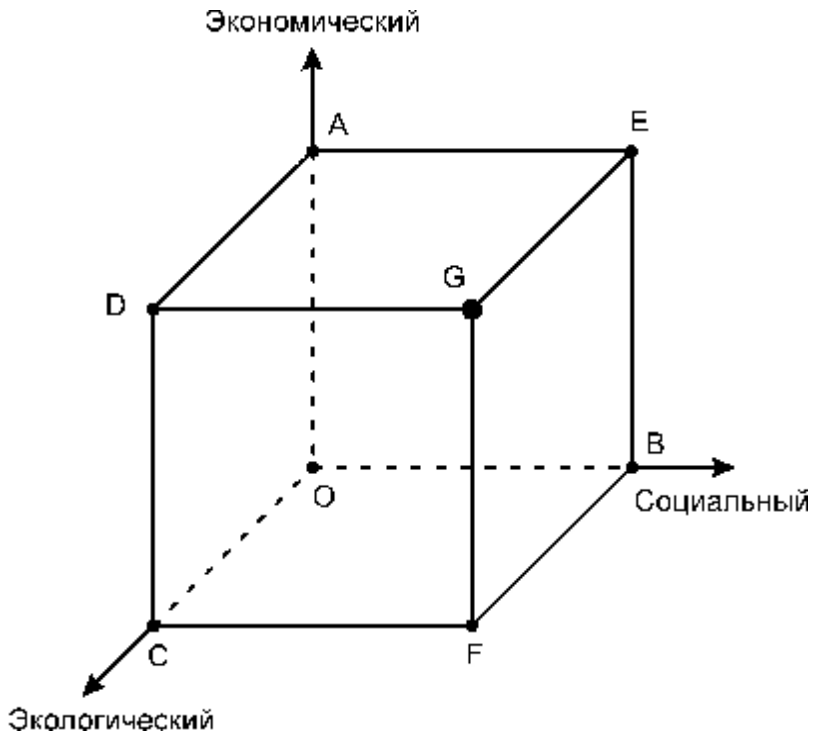
[1] Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Пер. с англ. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. – С. 29-30.

Отправная точка в процессе маркетингового управления ООТ – это формулирование миссии и стратегических целей развития ООТ. Миссия ООТ – это деловое понятие, отражающее предназначение ООТ, её философию и роль. Миссия ООТ предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу данная территория может принести человечеству, при этом активно развиваясь в социально-экономическом пространстве региона?»

В общем виде миссию ООТ можно сформулировать следующим образом: «Обеспечить качественное сохранение, изучение и развитие комплекса историко-культурных и природных ресурсов, находящихся на особо охраняемой территории, при условии мобилизации её инфраструктурного, технологического, информационного и интеллектуального потенциала, для организации и предоставления расширенного спектра услуг, необходимого локальному, региональному и российскому сообществу, с целью освоения эффективных моделей социально-экономического и культурного развития РФ».

Таким образом, миссия ООТ не ограничивается узким пониманием философии её деятельности, состоящем в необходимости сохранения и консервации находящихся на её территории ценных объектов, но, кроме того, предполагает всестороннее изучение и развитие этих объектов, их демонстрацию посетителям, а также формирование соответствующих условий для достижения этих целей. Главное назначение ООТ – создать посетителю комфортный развлекательный и образовательный опыт, научить его понимать историко-культурные и природные особенности уникальных территорий РФ, повысить его культурный уровень, воспитать патриотизм, улучшить качество жизни.

При разработке стратегии высшее руководство может сделать акцент на приоритетное развитие экономического, социального или экологического параметра развития системы ООТ. Определённые комбинации данных параметров представляют 7 возможных стратегий развития ООТ (см. рис. 2).



Стратегии ООТ:
A – экономическая;
B – социальная;
C – экологическая;
D – эколого-экономическая;
E -социально-экономическая;
F – социально-экологическая;
G – комплексная (устойчивое развитие ООТ);
O – отсутствие стратегии.

Рис. 2. «Стратегический куб» ООТ

Отсутствие стратегической ориентации в управлении ООТ (что наблюдается в настоящее время на многих ООТ) приводит к полной дезорганизации её деятельности (точка О на рис.2). Руководство ООТ, не справляясь со своей работой, обеспечивает ухудшение показателей функционирования ООТ, загоняя её в тупик.

Экономическая стратегия ООТ (точка А на рис 2) означает коммерциализацию ООТ, когда руководство в своей деятельности ориентируется только на получение прибыли, причём в краткосрочном периоде. Данная стратегия может быть очень опасной для развития ООТ, поскольку в погоне за прибылью ухудшаются экологические и социальные показатели функционирования ООТ, что приводит в долгосрочной перспективе к деградации территории и, следовательно, невозможности дальнейшей экономической деятельности на ООТ. Экологический баланс рушится, качество жизни местного населения падает, поток туристов резко сокращается. Реализация данной стратегии отрицательно сказывается на восприятии всего региона, ухудшая его имидж.

Социальная стратегия (точка В на рис.2) или «загородный клуб» или «дом отдыха для местных жителей» предполагает ориентацию руководства только на интересы местного населения. На практике данная стратегия едва ли может быть реализована, поскольку ООТ как открытая система должна взаимодействовать с окружающей средой. При этом игнорирование главной цели создания ООТ – сохранение и изучение природного и историко-культурного потенциала, поддержание экологического баланса ООТ – может также привести к разрушительным последствиям.

Стратегия ориентации только на экологический параметр предполагает полную консервацию ресурсов ООТ и превращение её в закрытую систему. При этом становятся невозможными посещения ООТ, даже ограниченные, с научными, рекреационными и другими целями. В данном случае ООТ также не решает таких важных функций как изучение природных и исторических ресурсов, пропаганда культурных ценностей, оздоровление и воспитание населения.

В отличие от эколого-экономической, социально-экономической и социально-экологической стратегий, комплексная стратегия ООТ (точка G на рис. 2) 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 СМУ ООТ. Имидж ООТ и региона в целом в данном случае улучшается.

В зависимости от статуса ООТ, возможна также реализация двухмерных стратегий ООТ. Следует отметить, что при разработке стратегии ООТ в любом случае нужно учитывать экологический параметр. Не рекомендуется использовать социально-экономическую стратегию (точка Е на рис.2), поскольку ООТ создаются для сохранения уникальных природных и историко-культурных ресурсов.

Таким образом, при выработке стратегии развития руководство ООТ должно в равной степени ориентироваться на экологический, социальный и экономический параметры её деятельности. Реализация концепции устойчивого развития ООТ 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 ООТ и имиджа региона в целом. Данный подход (концепция устойчивого развития ООТ) - действенный инструмент решения главных проблем стратегического развития региона в настоящее время.

Стратегия ООТ конкретизируется в стратегическом плане. В данной работе при составлении стратегического плана развития ООТ предлагается подход, основанный на совмещении экологического, социального и экономического параметров с основными элементами комплекса маркетинга и составление двухмерной матрицы (см. табл. 2).

Таблица 2

Модель стратегического плана развития ООТ

Параметр	Элементы маркетингового комплекса (маркетинг-микс ООТ)				
	Продукт	Цена	Распределение	Продвижение	Люди
1.Экономический	Разработка и развитие туристического продукта ООТ (гостиницы, рестораны, сувениры, аренда, транспорт и т.д.). Улучшение условий жизни местного населения.	Стоимость туристического продукта для посетителей ООТ (стоимость путёвок). Поиск инвестиций для развития туристско-рекреационной инфраструктуры, определение сроков их окупаемости.	Разработка стратегии реализации туристического продукта ООТ (заключение договоров с турфирмами и др.)	Информационная поддержка туристического продукта ООТ, в т.ч. с использованием Интернета (PR, реклама); стратегии общего и целевого продвижения.	Повышение квалификации персонала туристского комплекса, руководителей администраций и ООТ. Вовлечение местного населения в экономические отношения.

2.Социальный	Разработка образовательных программ (проф. переподготовка, повышение квалификации); проведение культурно-массовых мероприятий; программы отдыха и оздоровления местного населения; благотворительные программы и т.д.	Стоимость жизни для жителей ООТ; комфортность (включая безопасность) проживания на ООТ; их участие в деятельности ООТ. Поиск источников финансирования и оценка эффективности социальных программ.	Выбор мест для осуществления социальных программ развития населения (как на самой ООТ, так и на других территориях). Разработка стратегии реализации (распределения) социальных программ.	Предоставление информации о социальных программах (PR, личные продажи). Формирование стратегии продвижения социальных программ и мероприятий.	Повышение квалификации работников социальной сферы. Вовлечение местного населения в разработку и реализацию социальных программ.
3.Экологический	Разработка и реализация программ экологической защиты ООТ. Восстановление и изучение ресурсов ООТ. Учёт нормативов антропогенной нагрузки на ООТ.	Стоимость разработки и реализации экологических программ (в т.ч. научно-исследовательских, восстановительных, природоохранных и т.д.). Поиск источников финансирования и оценка эффективности экологических программ.	Определение основных точек приложения экологических программ. Стратегия реализации экологических программ.	Проведение конкурсов и викторин экологической направленности. Проведение конференций и семинаров по проблемам экологии и охраны окружающей среды. Продвижение экологических программ через СМИ (публикации, репортажи и т.д.).	Стратегия повышения экологического сознания населения и туристов. Привлечение научных работников (экологов, биологов, географов).

Наилучший результат дает такой комплекс маркетинга, в котором оптимально сочетается продуктовая стратегия со стратегией цены ООТ, распределением ресурсов и продвижением территории при условии достаточной компетентности субъектов маркетинга и ориентации на повышение качества жизни населения. При этом все элементы маркетингового комплекса должны рассматриваться в трёх плоскостях: экономической, социальной и экологической. Комплексный маркетинговый подход обеспечивает устойчивое развитие ООТ.

Стратегический план развития ООТ конкретизируется при составлении тактического и оперативного планов.

Реализация стратегических мероприятий ООТ (включая стратегический, тактический и оперативный планы) – ключевой этап СМУ ООТ. Важно не только провести анализ ООТ и разработать адекватную стратегию, но и обеспечить реализацию стратегических мероприятий и достижение целей ООТ в рамках её миссии.

Можно выделить следующие основные механизмы реализации стратегии развития ООТ:

- Организация работ по выполнению стратегического плана и координация работ по выполнению различных блоков стратегического плана. Руководство ООТ должно обеспечить осуществление работ по реализации стратегии всеми необходимыми ресурсами: информационными, финансовыми, человеческими, материально-техническими и др. Инструментами организационно-координационной деятельности выступают реорганизация организационной структуры ООТ, позиционирование ООТ, бизнес-планирование, сертификация и лицензирование, разработка и внедрение информационных технологий, внедрение маркетинговой составляющей.
- Мотивационных механизм предполагает выявление потребностей работников ООТ и их удовлетворение с целью повышения эффективности деятельности. Руководство ООТ должно обеспечить благоприятные условия деятельности работников, как в физическом, так и в социально-психологическом смысле.
- Необходимое условие реализации стратегии – поиск источников финансирования. В условиях неразвитости инфраструктуры ООТ особое внимание следует уделить нематериальным факторам улучшения инвестиционной привлекательности ООТ: разработке стратегической маркетинговой концепции развития ООТ, составлению бизнес-планов по отдельным направлениям развития ООТ, а также информационной поддержке всех мероприятий, проводимых ООТ. Важная задача – улучшение имиджа и инвестиционной привлекательности ООТ, в том числе для иностранных инвесторов. Совместными усилиями высшего руководства, а также отделов маркетинга, планирования и финансов необходимо разработать программу финансового оздоровления ООТ.
- Реализация стратегических мероприятий развития ООТ невозможна без государственной поддержки. Органы власти местного и федераль-

ного уровней должны быть вовлечены в процесс осуществления стратегии ООТ. Основные функции администраций можно свести к следующим блокам: нормативно-правовой (законодательная поддержка деятельности), координационный (формирование системы ООТ, непротиворечивость законодательства), финансовый (выделение средств из соответствующих бюджетов для реализации мероприятий стратегического плана ООТ) и информационный (продвижение региональных ООТ на национальном уровне, улучшение имиджа территорий).

Таким образом, ключевая роль в реализации стратегии ООТ принадлежит субъектам СМУ ООТ трёх уровней: 1) Высшее руководство ООТ (директора ООТ); 2) Региональные органы власти; 3) Федеральные органы власти и их представительства в регионе.

По истечении определённого отчётного периода времени (например, 1 год) проводится оценка эффективности реализации стратегии развития ООТ и итоговый контроль показателей её выполнения – это следующий этап процесса СМУ ООТ.

Выступая в качестве важнейшего направления реальных инвестиций, реализация проектов по развитию ООТ является не только способом умножения богатства собственника или источником для получения дохода инвестором, но и оказывает значительное влияние на экономические процессы, доходы бюджета, социальные отношения и экологические параметры. С учётом этого эффективность стратегии развития ООТ может быть оценена с разных точек зрения. Так, С.Н. Максимов[1] предлагает проводить оценку эффективности по следующим направлениям:

- с позиций инвесторов (коммерческая эффективность);
- с точки зрения влияния на экономическое развитие в целом (экономическая, народнохозяйственная эффективность);
- с точки зрения интересов бюджета (бюджетная эффективность);
- с позиций влияния на условия жизнедеятельности (социальная эффективность).

С позиций реализации главной цели ООТ – сохранения, изучения и развития природно-экологических, историко-культурных и других ресурсов территории – необходимо также оценивать экологическую эффективность стратегического развития ООТ.

Модель СМУ ООТ представляет собой замкнутый цикл, состоящий из следующих этапов: 1) анализ ООТ; 2) разработка миссии и целей ООТ; 3) выработка стратегии ООТ; 4) разработка стратегического плана развития ООТ; 5) составление тактического и оперативного планов; 6) планирование мероприятий и реализация стратегического плана; 7) оценка эффективности выбранной стратегии развития ООТ и контроль её выполнения; 8) изучение новых тенденций развития ООТ (возвращение к первому этапу) и осуществление корректирующих действий на разных уровнях.

---

[1] Максимов С.Н. Девелопмент (развитие недвижимости). – СПб.: Питер, 2003. – С.16-20.

Использование в управлении ООТ современных технологий стратегического менеджмента и маркетинга обеспечивает повышение эффективности их деятельности и способствует активизации и гармонизации регионального социально-экономического развития.

Список литературы

1. Думнов А.Р. Современные проблемы оценки природных ресурсов как важнейшего элемента национального богатства России // Власть. - 2001. №43.-С. 12-14.
2. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Пер. с англ. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. – 640 с.
3. Лексин В.Н. Региональная диагностика: сущность, предмет и метод, специфика применения в современной России // Российский экономический журнал. – 2003 - № 9-10. – С.64-86.
4. Лексин В.Н. Феномен конкурентоспособности регионов в условиях глобальной экономики // Российский экономический журнал. –2005. – 4. – С.86-91.
5. Максимов С.Н. Девелопмент (развитие недвижимости). – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
6. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: Омега-Л, 2003. – 656 с.
7. Реймерс Н.Ф., Штильмарк Ф.Р. Особо охраняемые природные территории. - М.: Мысль, 1978. - 295 с.