

**МУЗЕЕВЕДЕНИЕ, КОНСЕРВАЦИЯ И РЕСТАВРАЦИЯ ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНЫХ ОБЪЕКТОВ /
MUSEOLOGY, CONSERVATION AND RESTORATION OF HISTORICAL AND CULTURAL OBJECTS**

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.33>

**SWOT-АНАЛИЗ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СЕРИЙНЫМ ОБЪЕКТОМ
ВСЕМИРНОГО НАСЛЕДИЯ (НА ПРИМЕРЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)**

Научная статья

Марушина Н.В.^{1,*}, Назарова А.Ю.²

¹ORCID : 0000-0001-9923-6918;

^{1,2} Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д.С. Лихачёва, Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (rvm_0307[at]mail.ru)

Аннотация

Настоящая публикация посвящена теме управления всемирным наследием, имеющей особую актуальность для объекта «Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников». Статья представляет результаты SWOT-анализа, выполненного в рамках двух этапов исследования, которое осуществляется Институтом Наследия имени Д. С. Лихачёва в отношении объекта (2019-2023) и его компонента «Дворцово-парковые ансамбли Пушкина (Царского Села) и исторический центр города» (2024-2025). Работа выполнена с использованием традиционной модели SWOT-анализа, адаптированной к задачам управления всемирным наследием. Изучение управленческого потенциала как объекта в целом, так и его компонента основано на анализе особенностей объекта во взаимосвязи с актуальными тенденциями социокультурного развития: сильные и слабые стороны объекта, возможности и угрозы, связанные с внешней средой, соотнесены с характеристиками и потребностями объекта и компонента. Сформулированные в ходе исследования выводы рассматриваются в качестве основы стратегии долгосрочного управления объектом, а конкретные предложения по совершенствованию системы управления могут быть применены как в отношении серийного объекта всемирного наследия, так и его компонентов.

Ключевые слова: SWOT-анализ, всемирное наследие, факторы воздействия, ключевые факторы успеха, стратегия управления.

**SWOT-ANALYSIS AS A BASIS FOR DEVELOPING A MANAGEMENT STRATEGY FOR A WORLD HERITAGE
SERIAL SITE (ON THE EXAMPLE OF ST. PETERSBURG)**

Research article

Marushina N.V.^{1,*}, Nazarova A.Y.²

¹ORCID : 0000-0001-9923-6918;

^{1,2} Likhachev Russian Heritage Institute, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (rvm_0307[at]mail.ru)

Abstract

This publication is dedicated to the topic of World Heritage management, which is of particular relevance for the property "The Historic Centre of St. Petersburg and Related Groups of Monuments". The article presents the results of a SWOT-analysis performed within the framework of a two-stage study carried out by the Likhachev Russian Research Institute for Cultural and Natural Heritage for the property (2019-2023) and its component "Palace and Park Ensembles of the Town of Pushkin (Tzarskoe Selo) and its Historical Centre" (2024-2025). The work was carried out using the traditional SWOT-analysis model adapted to the tasks of World Heritage management. The study of the management potential of both the property as a whole and its component is based on the analysis of the property's features in correlation with the current tendencies of socio-cultural development: the strengths and weaknesses of the World Heritage property, opportunities and threats associated with the external environment are correlated with the characteristics and needs of the property and the component. The conclusions formulated in the course of the research are considered as the basis for the long-term management strategy of the property, and specific proposals for improving the management system can be applied to both the serial World Heritage property and its components.

Keywords: SWOT analysis, world heritage, impact factors, key success factors, management strategy.

Введение

Закрепленное на международном уровне понимание термина «устойчивое развитие» предполагает стабильную экономическую эффективность, поддержание и защиту экологических систем, повышение качества жизни сообщества и сохранение его культурного разнообразия. Вопросы, связанные с историко-культурным наследием, в системе устойчивого развития находятся на стыке экономической и социальной сфер [2, С. 18], [14]. Ведущие специалисты в сфере экономики наследия признают особое значение историко-культурного наследия в процессах нивелирования негативных последствий глобализации, осознания национальной и региональной идентичности, а также повышения качества жизни сообществ, что обусловлено потенциальной доступностью наследия как общественного блага, а также возможностями получения экономических эффектов от сохранения и рационального использования объектов культурного наследия как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах [8, С. 100, 107].

Несмотря на то, что международная система охраны наследия опирается, прежде всего, на ценностный подход, ставя во главу угла выдающуюся универсальную ценность объектов, включаемых в Список ЮНЕСКО, тем не менее, она также достаточно активно использует механизмы и инструменты из других областей, которые могут оказаться действенными на разных этапах работы с наследием.

В частности, метод SWOT-анализа успешно применяется как для оценки самих объектов всемирного наследия в рамках номинационного процесса, так и для анализа эффективности системы управления при подготовке периодической отчетности о выполнении Конвенции 1972 года и разработке планов управления [4, С. 124], [15, С. 298].

Учитывая, что выдающаяся универсальная ценность объектов, включенных в Список ЮНЕСКО, является центральным понятием системы всемирного наследия, баланс между сохранением этой ценности и развитием исторических территорий по-прежнему является одним из важнейших вопросов [13]. Отличаясь многокритериальностью, SWOT-анализ способен привести к необходимому компромиссу между сохранением наследия и его приспособлением для современного использования и, таким образом, может рассматриваться в качестве основы для принятия решений о разработке адекватных стратегий управления [11].

Универсальность данного метода матричного анализа, состоящего из последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии, позволяет оценить возможность интеграции комплекса управленческих мер в программы социально-экономического развития [1, С. 22], [12].

Представленные в статье выводы о состоянии объекта всемирного наследия «Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников», предложения по развитию системы управления объектом в целом и компонентом «Дворцово-парковые ансамбли Пушкина (Царского Села) и исторический центр города» являются частью работы Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва (далее – Институт Наследия) по научному обеспечению комплексной системы управления объектом.

Методы и принципы исследования

Специфика применения метода SWOT-анализа в отношении объекта всемирного наследия «Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников» обусловлена его особенностями: расположение на территории двух субъектов Российской Федерации, наличие типологически разных компонентов, не имеющих единого статуса в рамках системы охраны наследия. На сегодняшний момент отчасти именно это стало причиной отсутствия полноценной системы управления и единого органа управления, который контролировал бы всю территорию объекта. При этом вопросы разработки буферной зоны и планов градостроительного развития и сохранения, затрагивающих объект в целом и его непосредственное окружение, неоднократно поднимались экспертным сообществом [6, С. 138].

Учитывая серийный характер объекта всемирного наследия, исследование включало два этапа: первый был связан с проведением анализа объекта всемирного наследия в целом, второй направлен на определение целей и задач управления отдельным компонентом объекта – «Дворцово-парковые ансамбли Пушкина (Царского Села) и исторический центр города».

Обсуждение и основные результаты

С 2019 года Институтом Наследия по поручению Минкультуры России ведется разработка документации стратегического планирования для объекта «Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников». На начальном этапе, в рамках научно-исследовательской работы «Основные подходы к разработке плана управления объектом всемирного наследия «Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников» (авторский коллектив – Н. В. Марушина, Д. А. Буторин; руководитель – Н. В. Филатова) [7], была сформулирована идея двухуровневой структуры плана управления, включающей общую часть (концептуальные положения, единые для всего объекта) и особенную часть – локальные (модульные) планы управления для отдельных компонентов номинации. В рамках оценки особенностей и возможностей формирования и развития системы управления объектом был выполнен предварительный анализ, обозначивший основные проблемы и пути их решения.

На этапе разработки общей части плана управления (2023) с опорой на результаты исследования 2019 года специалистами Института Наследия (авторский коллектив – Н. В. Марушина, А. Ю. Назарова, Е. А. Коваль; руководитель – Н. В. Филатова) был проведён расширенный анализ, дополненный детальным изучением внутренних ресурсов объекта, особенностей сложившихся систем охраны наследия и управления градостроительным и социально-экономическим развитием.

Начальный этап SWOT-анализа традиционно включал диагностику объекта с точки зрения его конкурентной позиции с выявлением сильных и слабых сторон [3, С. 13-14]. Потенциальные преимущества объекта определялись на основе показателей историко-культурной ценности, целостности и подлинности. При выявлении конкурентных преимуществ использовались поведенческий, функциональный и социологический подходы, при которых внимание фокусировалось на природе ценности объекта, социальных связях общества и способах удовлетворения его потребностей в культуре, а также организационных способностей действующей системы охраны культурного наследия. Таким образом, при оценке «конкурентоспособности» объекта применялся концепт неценовой конкуренции [9, С. 25], [10, С. 40], рассматривалась сложившаяся и потенциально возможная системы отношений и взаимодействий в области охраны наследия, социально-экономического и градостроительного развития [5, С. 228-229].

Из выявленных конкурентных преимуществ были выбраны те, которые могут способствовать успешной реализации миссии объекта. Именно они были отнесены к ключевым факторам успеха (см. табл. 1).

Таблица 1 - Ключевые факторы успеха (КФУ) – перспективы развития системы управления объектом всемирного наследия (ОВН) с учетом использования сильных (S) и преобразования слабых сторон (W)

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.33.1>

Ключевые факторы успеха (КФУ)	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
КФУ-1. Наличие у ОВН адекватного охранного статуса	– наличие федерального / регионального охранного статуса у отдельных компонентов / элементов ОВН, реализация комплексного подхода к их сохранению	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие утверждённых на национальном уровне границ ОВН; – неопределённость охранного статуса ряда компонентов и элементов ОВН; – неопределённость охранного статуса ОВН; – игнорирование связей между компонентами и элементами ОВН; – отсутствие специальных программ / планов сохранения ОВН
КФУ-2. Наличие объективного представления о структуре и ценности ОВН	– популяризация отдельных компонентов / элементов ОВН в составе работ по сохранению ОКН	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточная информированность о ценности периферийных компонентов ОВН; – отсутствие представления о существующих связях между компонентами и элементами ОВН
КФУ-3. Наличие системы управления ОВН	– концентрация у ИОГВ Санкт-Петербурга и Ленинградской области полномочий в области государственной охраны ОКН и социально-экономического развития территории	<ul style="list-style-type: none"> – игнорирование ОВН в программах социально-экономического развития Санкт-Петербурга и Ленинградской области; – недостаточное взаимодействие между Санкт-Петербургом и Ленинградской областью по вопросам, связанным с ОВН; – отсутствие у ИОГВ Санкт-Петербурга и Ленинградской области полномочий в отношении ОВН; – отсутствие специализированной службы управления ОВН; – отсутствие плана управления ОВН

Ключевые факторы успеха (КФУ)	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
КФУ-4. Консолидация общества вокруг ОВН	– сохранение культурного наследия – основа культурной идентичности петербуржцев	– формирование негативного имиджа ОВН как объекта, находящегося под угрозой; – ситуативное использование ОВН для достижения локальных (часто политических) целей
КФУ-5. Наличие условий для устойчивого развития территории ОВН и его окружения	– высокая инвестиционная привлекательность отдельных компонентов / элементов ОВН	– неравномерность инвестиционной привлекательности территорий периферийных компонентов и более широкого окружения ОВН; – отсутствие адекватных задач сохранения ОВН и прозрачных ограничений градостроительной и иной деятельности на территории ОВН и в его непосредственном окружении; – отсутствие буферной зоны ОВН; – отсутствие специальных программ / планов градостроительного развития территории ОВН и его буферной зоны
КФУ-6. Наличие узнаваемого бренда, объединяющего Санкт-Петербург, Ленинградскую область и всемирное наследие	– высокая туристическая востребованность исторического центра Санкт-Петербурга и пригородных дворцово-парковых ансамблей	– отсутствие единого / общего бренда, объединяющего Санкт-Петербург, Ленинградскую область и всемирное наследие; – отсутствие единой стратегии презентации ОВН (единая символика ОВН, образовательные программы и т. п.)

Примечание: ОВН - объект всемирного наследия; ОКН - объект культурного наследия; КФУ - ключевой фактор успеха; ИОГВ - исполнительные органы государственной власти

На следующем этапе по методу PEST(EL)-анализа оценивались основные политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, оказывающие влияние на объект. Это позволило установить различные уровни взаимодействия объекта с внешней средой.

На основе оценки влияния факторов культурной и градостроительной политики, тенденций социально-экономического развития и туризма, процессов развития новых технологий и цифровизации культуры, климатических условий, а также федерального и регионального законодательства в сфере охраны объектов культурного наследия были выделены наиболее значимые показатели с положительным и отрицательным типом влияния.

Факторы, которые оказывают положительное влияние в настоящем и продолжают его оказывать в будущем, были отнесены к возможностям; факторы, оказывающие отрицательное влияние, продолжающие влиять с постоянной значимостью или усиливающие свое влияние, рассматриваются как угрозы (см. табл. 2).

Таблица 2 - Факторы влияния на объект всемирного наследия: возможности (О) и угрозы (Т)

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.33.2>

ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ	
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
О ₁ – наличие стратегических задач культурной политики (установление границ зон охраны ОКН, создание механизма привлечения частных инвестиций, использование культурного наследия для воспитания и образования)	Т ₁ – обязательства государства, вытекающие из Конвенции 1972 года, не отражены в конкретных полномочиях органов государственной власти различных уровней
О ₂ – переход к социально ориентированной экономике, государственная поддержка культурных, социальных и туристических проектов (гранты, конкурсы)	Т ₂ – отсутствие единой градостроительной политики в отношении территории ОВН
О ₃ – популярность ОВН у российских и иностранных туристов, потребность в новых уникальных туристических продуктах и инфраструктуре	Т ₃ – высокие издержки на реставрацию и содержание ОКН, значительные ограничения параметров застройки территории с охранным статусом
О ₄ – проведение в Санкт-Петербурге ежегодных международных форумов	Т ₄ – отсутствие финансирования деятельности, связанной с ОВН, на федеральном и региональном уровне
О ₅ – высокая активность общественных организаций в сфере сохранения наследия, развитие волонтерского движения	Т ₅ – отсутствие специальной профессиональной подготовки специалистов в сфере управления всемирным наследием
О ₆ – цифровизация культурного наследия	Т ₆ – формирование региональных и федеральных ГИС без учета ОВН
	Т ₇ – отсутствие нормативных правовых актов либо специальных положений в действующих законах и подзаконных актах, регулирующих отношения в сфере охраны всемирного наследия в России

Примечание: ОВН - объект всемирного наследия, ОКН - объект культурного наследия; ГИС - геоинформационная система

Сопоставление сильных (S) и слабых (W) сторон объекта с возможностями (О) и угрозами (Т) внешней среды было осуществлено с использованием базовой SWOT-матрицы.

Специальный раздел анализа был посвящен определению позиции объекта в сложившейся системе охраны культурного наследия, в рамках которого оценка рисков (конкурентных сил) позволила наметить стратегию максимально эффективного использования конкурентных преимуществ. Конкурентные силы были адаптированы к тематике всемирного наследия. Итогом стало определение долгосрочных и первоочередных задач управления.

Следующим этапом стало проведение SWOT-анализа применительно к компоненту № 540-006 «Дворцово-парковые ансамбли Пушкина (Царского Села) и исторический центр города» (авторский коллектив – Н. В. Марушина, А. Ю. Назарова, руководитель – Н. В. Филатова) в составе подготовки локального плана управления (2024-2025). С этой целью выявленные в рамках работ 2019 и 2023 годов сильные и слабые стороны объекта всемирного наследия были соотнесены с характеристиками и особенностями компонента, которые затем были сопоставлены с возможностями и угрозами внешней среды. Поэлементный анализ был направлен на решение двух задач: усиление эффекта от использования сильных сторон и ослабление влияния слабых сторон в сочетании с внешними

возможностями при минимизации угроз. Это позволило определить перспективы и цели управления на локальном уровне с учётом роли музейного сегмента (см. табл. 3).

Таблица 3 - Перспективы развития системы управления компонентом № 540-006

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.150.33.3>

Объект всемирного наследия № 540bis	Компонент № 540-006 «Дворцово-парковые ансамбли Пушкина (Царского Села) и исторический центр города»		
Общие КФУ	Сильные (S) стороны	Слабые (W) стороны	Направления развития системы управления (с учётом факторов внешнего влияния)
КФУ-1. Наличие адекватного охранного статуса	<ul style="list-style-type: none"> – наличие у большей части составных частей компонента («Екатерининский дворец и парк», «Александровский парк», «Баболовский парк», «Отдельный парк») статуса ОКН федерального значения; – наличие на территории исторического центра г. Пушкина около 140 ОКН федерального и регионального значения, выявленных ОКН; – охрана территории исторического центра г. Пушкина обеспечивается зонами охраны ОКН; – наличие специальных программ / планов сохранения ОКН в составе компонента 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие утверждённых на национальном уровне границ компонента (при этом большая часть элементов – ОКН имеет утверждённые границы); – игнорирование компонента как части ОВН в программах социально-экономического развития Санкт-Петербурга 	<ul style="list-style-type: none"> – утверждение границ компонента № 540-006 на национальном уровне; – включение сведений о границах компонента в федеральные и региональные ГИС
КФУ-2. Наличие объективного представления о структуре и ценности	<ul style="list-style-type: none"> – популяризация ОКН, входящих в состав компонента (тематические экскурсии, фестивали, концерты, пленэры, театральные постановки, праздники на территории ГМЗ «Царское Село» и исторического 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточная информированность о структуре компонента и атрибутах его ценности 	<ul style="list-style-type: none"> – организация и проведение регулярных мероприятия по популяризации компонента и его составляющих, направленных на информирование заинтересованных сторон о ценности компонента и его

Объект всемирного наследия № 540bis	Компонент № 540-006 «Дворцово-парковые ансамбли Пушкина (Царского Села) и исторический центр города»		
КФУ-4. Консолидация общества вокруг всемирного наследия	<p>центра г. Пушкина);</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокая активность общественных организаций в сфере сохранения наследия (Санкт-Петербургское отделение ИКОМОС, отделение ВООПИиК Пушкинского района, краеведческий клуб «Отечество» и пр.) 		роли в структуре ОВН
КФУ-3. Наличие структуры управления	<ul style="list-style-type: none"> – активная роль ГМЗ «Царское Село» в качестве управляющего отдельными составляющими компонента; – контроль деятельности по сохранению ОКН в составе компонента со стороны регионального и федерального органа охраны наследия 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие специализированных подразделений в структуре трех субъектов, которые могут быть вовлечены в управление компонентом (КГИОП, ГМЗ «Царское Село», администрация Пушкинского района); – отсутствие плана управления компонентом 	<ul style="list-style-type: none"> – вовлечение в процессы управления всех субъектов (органы власти различных уровней, администрация ГМЗ «Царское Село»); – определение ответственных за управление на местах (ГМЗ «Царское Село», администрация Пушкинского района, КГИОП) и взаимодействие со службой управления ОВН
КФУ-5. Наличие условий для устойчивого развития территории ОВН и его окружения	<ul style="list-style-type: none"> – высокая инвестиционная привлекательность территорий Пушкинского района (возможности сохранения и приспособления исторических зданий и памятников); – плановая корректировка ограничений градостроительной деятельности на территории компонента и в его непосредственном окружении (по результатам специальных исследований); – наличие комплексных инструментов обеспечения градостроительной и хозяйственной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая инвестиционная привлекательность территорий Пушкинского района (новая застройка на территории компонента и в его непосредственном окружении); – внеплановая корректировка ограничений градостроительной деятельности на территории компонента и в его непосредственном окружении (в целях решения задач социально-экономического развития района); – отсутствие в региональных ГИС сведений о границах компонента 	<ul style="list-style-type: none"> – установление буферной зоны компонента; – разработка специальных программ / планов градостроительного развития территории компонента и его буферной зоны; – проведение оценок воздействия проектов развития на выдающуюся универсальную ценность (в т. ч. с использованием трехмерной базовой модели Санкт-Петербурга)
КФУ-6. Наличие узнаваемого бренда, объединяющего Санкт-Петербург, Ленинградскую область и всемирное наследие	<ul style="list-style-type: none"> – высокая востребованность объектов, находящихся в управлении ГМЗ «Царское Село», у местных жителей и туристов 	<ul style="list-style-type: none"> – символика всемирного наследия не используется на территории компонента; – отсутствие единой стратегии презентации территорий г. Пушкина 	<ul style="list-style-type: none"> – установка эмблемы всемирного наследия и информационных табличек/стендов на территории компонента; – разработка тематической линейки

Объект всемирного наследия № 540bis	Компонент № 540-006 «Дворцово-парковые ансамбли Пушкина (Царского Села) и исторический центр города»		
		как части ОВН	сувенирной продукции с использованием эмблемы всемирного наследия; – разработка стратегии презентации компонента как части ОВН

Примечание: КФУ - ключевой фактор успеха; ОВН - объект всемирного наследия; ОКН - объект культурного наследия; ГИС - геоинформационная система; КГИОП - Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры Санкт-Петербурга; ГМЗ - Государственный музей-заповедник

Заключение

Определение ресурсов объекта всемирного наследия и, как частный случай, одного из его компонентов, выявление благоприятных возможностей действующей системы охраны и градостроительного развития, направленных на сохранение и поддержание ценных особенностей (атрибутов ценности) всемирного наследия, позволило определить приоритетные направления формирования эффективной системы управления, устойчивой к негативным факторам воздействия.

Первоочередными задачами в этом контексте являются определение и утверждение охранного статуса, границ объекта и его компонентов, а также буферной зоны на национальном уровне; установление особого режима использования территории объекта и адекватных ограничений градостроительной и иной деятельности в пределах буферной зоны; внесение соответствующих сведений в региональные и федеральные геоинформационные системы; формирование у заинтересованных сторон объективного понимания ценности и структуры объекта как системы взаимосвязанных компонентов и подготовки на этой основе комплексного плана управления.

Многоаспектная оценка позволила установить, что приоритетом и залогом формирования эффективной системы управления объектом является создание специализированной службы, координирующей деятельность субъектов управления компонентами и элементами на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, вкпе с установлением полномочий органов исполнительной власти разного уровня в сфере охраны и управления с их последующим разграничением.

Представляется, что перечисленные меры обеспечат поддержание физической сохранности объекта и его выдающейся универсальной ценности, а также создадут условия для устойчивого развития территории объекта, его непосредственного и более широкого окружения.

Анализ, последовательно проведённый авторами статьи в 2019-2024 годах (в виде краткой и развёрнутой версий SWOT-анализа), показал, что современный уровень развития культурной и градостроительной политики, тенденции социально-экономического развития и использование новых технологий в сфере культуры оказывают влияние на компонент № 540-006, аналогичное влиянию на объект в целом. Общность сильных и слабых сторон объекта и его компонента, а также актуальность выявленных факторов воздействия на общем и локальном уровнях позволяют говорить о возможности масштабирования задач управления. Это, в свою очередь, может стать основой для создания по-настоящему эффективной комплексной системы управления. Таким образом, результаты анализа могут рассматриваться в качестве научного обоснования предложенной в 2023 году Институтом Наследия концепции управления объектом, которая основывается на системе связей между компонентами.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Вершинина Г.В. SWOT-анализ как современный инструмент управленческого анализа: сущность, проблемы и пути их решения / Г.В. Вершинина, Н.М. Коршуневская // Актуальные вопросы экономических наук. — 2009. — № -4. — С. 22–26.
2. Гришина О.А. Историко-культурное наследие в контексте устойчивого развития / О.А. Гришина, А.И. Гришин // Вестник РЭУ. — 2012. — № 5. — С. 16–24.
3. Катъкало В.С. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» / В.С. Катъкало, А.С. Веселова, С.В. Смелцова. — Москва: Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. — 51 с.
4. Кодолова Т.А. Управление культурным наследием в условиях конфликта интересов (на примере плана управления объектом всемирного наследия «Кижский погост») / Т.А. Кодолова, Е.Д. Биктимирова // Труды Карельского научного центра Российской академии наук. — 2012. — № 6. — С. 124–130.
5. Кравцевич С.В. Системные воззрения на конкуренцию М. Портера / С.В. Кравцевич // Известия Юго-Западного государственного университета. – Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2018. — № 3 (28). — С. 227–232.
6. Марушина Н.В. Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников» сегодня и завтра: проблемы и задачи управления объектом всемирного наследия / Н.В. Марушина // Культурное наследие России. — 2023. — № 4. — С. 137–147. — DOI: 10.34685/NI.2023.43.4.018.
7. Основные подходы к разработке плана управления объектом всемирного наследия С540bis «Исторический центр Санкт-Петербурга и связанные с ним группы памятников» (Российская Федерация) // Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва. — 2019 — URL: <https://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2020/07/podhody-k-pu-ovp-spb-1-1.pdf> (дата обращения: 13.11.2024)
8. Рипкема Д. Экономика исторического наследия. Практическое пособие для руководителей / Д. Рипкема — Москва: Билдинг Медиа Груп, 2006. — 156 с.
9. Тагиров Ш.М. Конкурентоспособность предприятия: основные теоретические подходы / Ш.М. Тагиров // Экономика и управление. — 2010. — № 6. — С. 22–26.

10. Цветкова Е.А. Историческая трансформация теорий конкуренции / Е.А. Цветкова // *Modern Economy success*. — 2020. — № 6. — С. 39–42.
11. Bottero M. An Application of the A'WOT Analysis for the Management of Cultural Heritage Assets: The Case of the Historical Farmhouses in the Aglié Castle (Turin) / M. Bottero, Ch. D'Alpaos, A. Varello // *Sustainability*. — 2020. — № 12 (3). — P. 1071. — URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/3/1071> (accessed: 12.09.2024). — DOI: 10.3390/su12031071.
12. Lertcharnit T. Heritage management, education, and community involvement in Thailand: a central Thai community case / T. Lertcharnit, N Niyomsap // *J. Community Archaeol. Herit.* — 2020. — № 7 (2). — P. 1–11.
13. Marushina N. Historical cities as an object of protection: approaches to the preservation of urban planning heritage in Russia / N. Marushina, A. Nazarova, I. Pasechnik // *E 3S Web of Conferences – TPACEE-2019*. — 2020. — № 164. — DOI: 10.1051/e3sconf/202016405012.
14. Naheed S. The Role of Cultural Heritage in Promoting Urban Sustainability: A Brief Review / S. Naheed, S. Shooshtarian // *Land*. — 2022. — № 11. — P. 1508. — URL: <https://www.mdpi.com/2073-445X/11/9/1508> (accessed: 09.09.2024). — DOI: 10.3390/land11091508.
15. Vural Arslan T. Developing a strategic approach for managing sustainable revitalisation in world heritage sites: Historical Bazaar and Khans District, Bursa – Turkey / T. Vural Arslan // *Archnet-IJAR*. — 2015. — № 9-1. — P. 289–304. — URL: https://www.academia.edu/33075928/DEVELOPING_A_STRATEGIC_APPROACH_FOR_MANAGING_SUSTAINABLE_REVITALISATION_IN_WORLD_HERITAGE_SITES_Historical_Bazaar_and_Khans_District_Bursa_Turkey (accessed: 13.09.2024)

Список литературы на английском языке / References in English

1. Vershinina G.V. SWOT-analiz kak sovremennyj instrument upravlencheskogo analiza: suschnost', problemy i puti ih reshenija [SWOT analysis as a modern tool for management analysis: essence, problems and ways to solve them] / G.V. Vershinina, N.M. Korshunevskaja // *Current Issues in Economic Sciences*. — 2009. — № 5-4. — P. 22–26.
2. Grishina O.A. Istoriko-kul'turnoe nasledie v kontekste ustojchivogo razvitija [Historical and cultural heritage in the context of sustainable development] / O.A. Grishina, A.I. Grishin // *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. — 2012. — № 5. — P. 16–24. [in Russian]
3. Kat'kalo V.S. Metodicheskie ukazaniya dlja podgotovki kursovogo proekta «SWOT-analiz» [Guidelines for preparing the course project “SWOT analysis”] / V.S. Kat'kalo, A.S. Veselova, S.V. Smel'tsova. — Moscow: Higher School of Business of the Higher School of Economics, 2021. — 51 p. [in Russian]
4. Kodolova T.A. Upravlenie kul'turnym naslediem v uslovijah konflikta interesov (na primere plana upravlenija ob'ektom vseirnogo nasledija «Kizhskij pogost») [Managing cultural heritage in the context of conflicts of interest (using the example of the management plan for the Kizhi Pogost World Heritage Site)] / T.A. Kodolova, E.D. Biktimirova // *Publications of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences*. — 2012. — № 6. — P. 124–130. [in Russian]
5. Kravtsevich S.V. Sistemnye vozzrenija na konkurenciju M. Portera [Systemic views on competition M. Porter] / S.V. Kravtsevich // *Proceedings of the Southwest State University. – Series: Economy. Sociology. Management*. — 2018. — № 3 (28). — P. 227–232. [in Russian]
6. Marushina N.V. Istoricheskij tsentr Sankt-Peterburga i svjazannye s nim gruppy pamjatnikov» segodnja i zavtra: problemy i zadachi upravlenija ob'ektom vseirnogo nasledija [The Historic Centre of Saint Petersburg and Related Groups of Monuments today and tomorrow: problems and goals of World Heritage property's management] / N.V. Marushina // *Cultural Heritage of Russia*. — 2023. — № 4. — P. 137–147. — DOI: 10.34685/HI.2023.43.4.018. [in Russian]
7. Osnovnye podhody k razrabotke plana upravlenija ob'ektom vseirnogo nasledija S540bis «Istoricheskij tsentr Sankt-Peterburga i svjazannye s nim gruppy pamjatnikov» (Rossijskaja Federatsija) [Basic Approaches to the Development of a Management Plan for World Heritage property C540bis 'Historic Centre of Saint Petersburg and Related Groups of Monuments' (Russian Federation)] // *Likhachev Russian Heritage Institute*. — 2019 — URL: <https://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2020/07/podhody-k-pu-ovn-spb-1-1.pdf> (accessed: 13.11.2024) [in Russian]
8. Ripkema D. Ekonomika istoricheskogo nasledija. Prakticheskoe posobie dlja rukovoditelej [The Economics of Historic Preservation: A Community Leader's Guide] / D. Ripkema — Moskva: Bilding Media Grup, 2006. — 156 p. [in Russian]
9. Tagirov Sh.M. Konkurentosposobnost' predpriatija: osnovnye teoreticheskie podhody [Competitiveness of a market company: basic theoretic approaches] / Sh.M. Tagirov // *Economics and Management*. — 2010. — № 6. — P. 22–26. [in Russian]
10. Tsvetkova E.A. Istoricheskaja transformatsija teorij konkurencii [Historical transformation of competition theories] / E.A. Tsvetkova // *Modern Economy success*. — 2020. — № 6. — P. 39–42. [in Russian]
11. Bottero M. An Application of the A'WOT Analysis for the Management of Cultural Heritage Assets: The Case of the Historical Farmhouses in the Aglié Castle (Turin) / M. Bottero, Ch. D'Alpaos, A. Varello // *Sustainability*. — 2020. — № 12 (3). — P. 1071. — URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/3/1071> (accessed: 12.09.2024). — DOI: 10.3390/su12031071.
12. Lertcharnit T. Heritage management, education, and community involvement in Thailand: a central Thai community case / T. Lertcharnit, N Niyomsap // *J. Community Archaeol. Herit.* — 2020. — № 7 (2). — P. 1–11.
13. Marushina N. Historical cities as an object of protection: approaches to the preservation of urban planning heritage in Russia / N. Marushina, A. Nazarova, I. Pasechnik // *E 3S Web of Conferences – TPACEE-2019*. — 2020. — № 164. — DOI: 10.1051/e3sconf/202016405012.
14. Naheed S. The Role of Cultural Heritage in Promoting Urban Sustainability: A Brief Review / S. Naheed, S. Shooshtarian // *Land*. — 2022. — № 11. — P. 1508. — URL: <https://www.mdpi.com/2073-445X/11/9/1508> (accessed: 09.09.2024). — DOI: 10.3390/land11091508.

15. Vural Arslan T. Developing a strategic approach for managing sustainable revitalisation in world heritage sites: Historical Bazaar and Khans District, Bursa – Turkey / T. Vural Arslan // Archnet-IJAR. — 2015. — № 9-1. — P. 289–304. — URL: https://www.academia.edu/33075928/DEVELOPING_A_STRATEGIC_APPROACH_FOR_MANAGING_SUSTAINABLE_REVITALISATION_IN_WORLD_HERITAGE_SITES_Historical_Bazaar_and_Khans_District_Bursa_Turkey (accessed: 13.09.2024)