

УДК 332.1

## УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ ТУРИСТСКИХ КЛАСТЕРОВ

**О.А. БАКУМЕНКО,**  
**старший преподаватель кафедры**  
**мировой экономики и международного бизнеса**  
**E-mail: o.bakumenko@yandex.ru**  
**Псковский государственный университет**

Статья посвящена методологии управления функционированием туристских кластеров. Актуальность темы обусловлена активизацией процесса создания туристских кластеров на территории РФ в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации на 2011–2018 годы», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 02.08.2011 № 644 (ред. от 18.02.2014).

Целью исследования является разработка системы управления функционированием туристских кластеров. Автором были решены следующие задачи: исследование существующих методических и научных разработок и выявление проблем организационного характера в сфере управления туристскими кластерами, а также разработка методических предложений, направленных на решение выявленных проблем.

В работе систематизированы и обобщены основные подходы российских и зарубежных ученых к определению задач и методов управления туристскими кластерами, а также к формированию организационной структуры управления этими кластерами. Предложен новый подход к классификации задач управления кластерами по видам синергии, достигаемой в результате функционирования кластера. Разработана двухмерная классификация методов управления туристскими кластерами по функциям и по задачам управления. Сформированы предложения по организации субъекта управления туристским кластером, включающие в себя его организационную структуру, состав и описание должностей, определение источников финансирования.

В результате исследования разработана система управления туристскими кластерами, включающая в себя объект и субъект, цель и задачи

управления, управленческие функции и методы, организационную структуру субъекта управления.

Сделан вывод о том, что внедрение в практику управления туристскими кластерами предложенной системы позволит повысить эффективность использования различных методов управления путем четкого разграничения ответственности за их реализацию между участниками управленческого процесса. Разработанная система может быть использована при формировании методических документов для органов исполнительной власти и органов управления туристскими кластерами, что позволит повысить эффективность их деятельности.

**Ключевые слова:** туристский кластер, синергетический эффект управления, методы управления туристскими кластерами, организационная структура управления

Процесс образования кластеров в различных отраслях экономики, в том числе в индустрии туризма, является естественным в условиях глобализации, так как он позволяет его участникам использовать синергетический эффект от совместных усилий по развитию отрасли. Активная поддержка со стороны государства (в том числе в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации на 2011–2018 годы»<sup>1</sup>) определила актуальность развития научных

<sup>1</sup> О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)»: постановление Правительства Российской Федерации от 02.08.2011 № 644 (ред. от 18.02.2014).

и методических разработок в области управления функционированием туристских кластеров.

Управление функционированием туристских кластеров – это совокупность методов и инструментов, которые органы управления кластером применяют для формирования, продвижения и реализации туристского продукта в целях удовлетворения рекреационных потребностей и повышения конкурентоспособности участников кластера и индустрии туризма в целом.

Согласно исследованию Ю. Бачиной<sup>2</sup>, существует три основные модели управления туристским кластером в зависимости от степени вмешательства государства:

- 1) североамериканская (низкая степень вмешательства);
- 2) западноевропейская (средняя степень вмешательства);
- 3) азиатская (высокая степень вмешательства).

Практика реализации кластерного подхода в индустрии туризма РФ свидетельствует о том, что в стране применяется модель управления, предполагающая высокую степень вмешательства государства, поскольку инициатива по формированию таких кластеров в большинстве случаев исходит от органов государственного управления. Данная тенденция обуславливает высокую нагрузку на органы исполнительной власти, связанную с необходимостью организации управления такими кластерами.

Анализ опыта управления туристскими кластерами в РФ позволяет сделать вывод о том, что в основном эти кластеры зарождаются без центров генерации инноваций, управляются на основе государственно-частного партнерства и создаются по инициативе органов исполнительной власти. В результате обобщения и систематизации исследований таких авторов, как О. Коль [3], Д. Маевский, О. Лучко, Е. Кулагина, М. Грицай, Г. Мокеев<sup>3</sup>, В. Мочальников, М. Анохина<sup>4</sup>, Л. Ульянченко [6],

<sup>2</sup> Бачина Ю.П. Перспективные модели управления кластерными образованиями: материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2011». URL: [http://lomonosovmsu.ru/archive/Lomonosov\\_2011/structure\\_33\\_1381.htm](http://lomonosovmsu.ru/archive/Lomonosov_2011/structure_33_1381.htm).

<sup>3</sup> Маевский Д.П., Лучко О.Н., Кулагина Е.В., Грицай М.А., Мокеев Г.И. Структурно-функциональная модель туристско-рекреационного кластера Омской области // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2012. № 10. С. 99–104.

<sup>4</sup> Мочальников В., Анохина М. Северокавказский туристско-курортный кластер как модель экономической интеграции // Вестник Института экономики РАН. 2013. № 4. С. 165–171.

О. Высоцкая [2], был выявлен ряд основных проблем функционирования туристских кластеров в РФ:

- низкий уровень развития теоретической и методической баз управления;
- кадровый дефицит;
- трудности привлечения финансирования;
- низкий уровень конкурентоспособности туристского продукта.

С точки зрения автора, основной причиной указанных проблем является недостаточно высокий уровень реализации целей и задач управления туристскими кластерами в связи с тем, что решающая роль в этом управлении принадлежит государству, а частный сектор крайне мало заинтересован в управленческом процессе.

Основной целью функционирования любого кластерного образования является достижение синергетического эффекта от совместной деятельности его участников. Синергетический эффект в туристском кластере был рассмотрен в исследовании С. Вей и К. Тан<sup>5</sup>. По их мнению, такой эффект достигается за счет взаимодействия участников кластера и проявляется в диверсификации каналов сбыта, достижении максимальной экономической эффективности, снижении расходов, повышении конкурентных преимуществ, минимизации рисков, согласовании и улучшении имиджа региона и т.д. По мнению автора, особенностью российского опыта формирования туристских кластеров является акцент на инфраструктурных проектах, а не на интенсификации совместных усилий его участников. Такая особенность не способствует устойчивому развитию туристских кластеров, так как не ведет к достижению синергетического эффекта.

Данный тезис подтверждают результаты анализа основных подходов к классификации задач управления туристским кластером российских ученых (исследования И. Шепелева, Ю. Марковой, Н. Пидгурской<sup>6</sup>, Н. Мартышенко, О. Коль) [3, 4, 7]. Было выявлено, что российские авторы в отличие от зарубежных (К. Иордахе, И. Чиочина, М. Асандей [9], С. Вей, К. Тан<sup>7</sup>) не включают в состав задач

<sup>5</sup> WEI Shi Hong, TAN Kai Ming. Synergic Effect Analysis on Tourism Cluster // International Conference on Management Science and Engineering. 2007. Available at: <http://www.seiofbluountain.com/upload/product/201001/1264475860ij5cjxrl.pdf>.

<sup>6</sup> Пидгурская Н.Н. Подходы к формированию туристских кластерных стратегий // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2006. № 3. С. 73–75.

<sup>7</sup> Wei S.H., Tan K.M. Synergic Effect Analysis on Tourism Cluster // International Conference on Management Science and

управления туристским кластером интенсификацию взаимодействий его участников. Более того, подходы к оценке эффективности функционирования кластеров зарубежных авторов предполагают оценку интенсивности взаимодействия участников кластера, в то время как подходы российских авторов содержат оценку достижения плановых показателей [1].

Реализация задач управления туристским кластером обеспечивается определенным субъектом управления. Соответственно, эффективная организация управления кластером является необходимым условием достижения плановых показателей. К сожалению, автор статьи не располагает результатами исследований, посвященных организации управления туристскими кластерами. Вопросам организации управления кластерами посвящены исследования Высшей школы экономики и Центра стратегических разработок «Северо–Запад»<sup>8</sup>, а также методическое руководство по управлению кластерами, разработанное Г. Шииром и Л. Залингером в рамках европейской Программы экономического развития и содействия росту занятости<sup>9</sup>. По мнению автора, существующие разработки в сфере организации управления туристскими кластерами могут быть взяты за основу методических предложений по управлению их функционированием.

В процессе управления туристским кластером субъекты управления применяют определенные методы. В рамках исследования были рассмотрены методы управления, представленные в работах И. Шепелева, Ю. Марковой, Н. Пидгурской<sup>10</sup>, М. Грицай, Д. Маевского, Е. Кулагиной<sup>11</sup>, Г. Попова, А. Соляника, Ю. Сапего, В. Логиновой, Д. Лагоса, П. Куртиса, Дж. Феррейра, К. Эстевао и др. [5, 7, 8, 10]. Был сделан вывод о том, что не существует единого подхода к выделению методов управления

туристскими кластерами и классификации таких методов по каким-либо признакам. Это существенно осложняет процесс принятия управленческих решений, поскольку непонятно, в какой ситуации и для достижения какой цели или задачи тот или иной метод применим.

Таким образом, анализ российских и зарубежных исследований в области управления функционированием туристских кластеров позволил выявить ряд проблем организационного характера:

- рассмотрение развития инфраструктуры в качестве основной цели управления;
- отсутствие интенсификации взаимодействий участников кластера в составе задач управления;
- отсутствие единого подхода к классификации методов управления туристским кластером;
- отсутствие методических материалов по формированию организационной структуры органа управления туристским кластером.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что при разработке системы управления функционированием туристских кластеров необходим комплексный подход к классификации задач управления этими кластерами, включая задачу интенсификации взаимодействия участников. Кроме того, целесообразны классификация методов управления такими кластерами по различным признакам (с возможностью практического применения в процессе принятия управленческих решений) и организационная структура субъекта управления кластерами (включая описание функций участников структуры, источников финансирования и др.). Актуальность разработки такой системы определяется необходимостью повышения эффективности функционирования российских туристских кластеров и достижения ими плановых показателей, определенных в федеральной целевой программе, а также в программных документах в области развития туризма.

Результатом исследования является разработанная автором система управления туристскими кластерами, включающая в себя объект и субъект, цель, задачи, функции и методы управления, организационную структуру субъекта управления (рис. 1).

Объектом управления в предложенной системе является туристский кластер. Под туристским кластером понимается совокупность предпринимательских структур, органов власти и государственных

Engineering. 2007. URL: <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264475860ij5cjsxrl.pdf>.

<sup>8</sup> Система менеджмента для управляющих компаний инновационных территориальных кластеров Российской Федерации. URL: [http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/201403\\_management\\_companies\\_clusters.pdf](http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/201403_management_companies_clusters.pdf).

<sup>9</sup> Scheer G. and von Zallinger L. Cluster management – a practical guide. URL: <http://www2.gtzt.de/dokumente/bib/07-1496.pdf>.

<sup>10</sup> Пидгурская Н.Н. Подходы к формированию туристских кластерных стратегий // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2006. № 3. С. 73–75.

<sup>11</sup> Грицай М.А., Маевский Д.П., Кулагина Е.В. Функциональные перспективы создания туристско-рекреационных кластеров в условиях единого экономического пространства // Омский научный вестник. 2012. № 4. С. 78–81.



Источник: авторская разработка.

Рис. 1. Схема системы управления туристским кластером (ТК)

твенных учреждений, общественных организаций, функционирующих в индустрии туризма и смежных отраслях, совместно использующих туристские ресурсы определенного региона для формирования, продвижения и реализации его туристского продукта в целях удовлетворения рекреационных потребностей и повышения своей конкурентоспособности и конкурентоспособности региональной экономики.

Цель управления туристским кластером – повышение конкурентоспособности региона и отдельных участников кластера за счет синергетического эффекта.

Задачи управления туристским кластером можно классифицировать по видам синергии<sup>12</sup>.

*Ресурсная синергия* объединяет задачи достижения эффективного уровня использования ресурсов, в том числе рабочей силы, инфраструктуры, образовательных, транспортных услуг, природных ресурсов, памятников истории и архитектуры, средств коммуникаций, производственных мощностей, научных разработок.

*Системная синергия* объединяет задачи укрепления позиции кластера на международном рынке за

счет организации совместных предприятий, интенсификации инновационного процесса, объединения маркетинговых усилий.

*Комплексная синергия* способствует повышению конкурентоспособности предприятий кластера и индустрии туризма в целом, в том числе за счет снижения транзакционных издержек, привлечения государственных и частных инвестиций, создания новых видов бизнеса.

*Синергия конкуренции* влияет на интенсификацию горизонтальных и вертикальных взаимодействий участников кластера, которые проявляются в конкуренции и кооперации.

По мнению автора, использование предложенной классификации задач управления туристским кластером в практике управления будет способствовать достижению комплексного синергетического эффекта, что повлияет на повышение показателей деятельности кластера, поскольку важным элементом оценки эффективности его функционирования является уровень интенсивности взаимодействия его участников.

Методы управления туристского кластера (ТК) могут быть классифицированы по различным признакам.

*По степени вмешательства* различают:

- прямые методы (реализуются субъектом управления ТК);

<sup>12</sup> Wei S.H., Tan K.M. Synergic Effect Analysis on Tourism Cluster // International Conference on Management Science and Engineering. 2007. URL: <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264475860ij5cjxrl.pdf>.

- косвенные методы (реализуются в рамках государственного регулирования индустрии туризма органами исполнительной власти регионального и федерального уровней).

По задачам управления выделяют методы:

- обеспечения эффективного использования ресурсов;
- укрепления позиции кластера на международном рынке;
- повышения конкурентоспособности кластера и его участников;
- интенсификации взаимодействий участников кластера.

По управленческим функциям можно выделить методы:

- планирования;
- организации;
- мотивации;
- контроля.

Метод планирования в туристском кластере используется для реализации всех задач управления, в том числе в разработке миссии, долгосрочных

целей, стратегии развития кластера (стратегическое планирование), планов и программ развития кластера по направлениям (оперативное планирование), а также в согласовании данных документов с участниками ТК.

Метод организации используется для координации усилий участников кластера в рамках реализации задач управления. Направления и механизмы такой деятельности должны быть определены в стратегии развития ТК.

Метод мотивации заключается в предоставлении определенных услуг участникам кластера, что повышает их заинтересованность в развитии ТК.

Метод контроля включает в себя мониторинг и оценку эффективности как субъекта управления кластером, так и функционирования самого кластера.

В рамках данного исследования автором была разработана двухмерная классификация методов управления функционированием туристских кластеров по задачам и по функциям управления (табл. 1).

Таблица 1

#### Функции, задачи и методы управления туристским кластером (ТК)

Функция	Задача управления			
	Достижение эффективного использования ресурсов	Укрепление позиции ТК на международном рынке	Повышение конкурентоспособности ТК и его участников	Интенсификация взаимодействия участников ТК
Планирование	Формирование и согласование стратегии, планов и программ развития ТК			
Организация (координация деятельности участников кластера)	Организация совместных научных разработок. Обеспечение сохранности туристских ресурсов. Трансфер технологий. Организация совместного использования ресурсов	Интенсификация инновационного процесса. Организация продвижения турпродукта на международном рынке. Формирование системы качества в ТК	Организация работы по привлечению инвестиций. Формирование конкурентной среды. Развитие инфраструктуры ТК. Совместная работа над снижением транзакционных издержек	Создание саморегулируемых организаций. Организация и координация совместных проектов. Налаживание устойчивых внешних связей
Мотивация (предоставление услуг участникам кластера)	Содействие в вопросах подготовки кадров. Создание единого информационного пространства. Финансовый инжиниринг (организация финансирования кластерных мероприятий)	Проведение маркетинговых исследований. Формирование и продвижение имиджа ТК. Организация участия и проведение международных выставок и иных мероприятий. Осуществление информационной политики	Поддержка бизнес-инициатив участников ТК. Оказание консалтинговых услуг. Лоббирование интересов участников. Взаимодействие с органами власти. Оказание правовых услуг	Выстраивание эффективной системы коммуникаций. Выявление возможности и организация сотрудничества участников ТК. Выявление новых участников ТК. Развитие сетевого взаимодействия
Контроль	Мониторинг реализации стратегии, планов и программ развития ТК. Мониторинг удовлетворенности участников ТК деятельностью субъекта управления. Финансовый контроль ТК. Оценка эффективности управления ТК. Оценка эффективности функционирования ТК			

Источник: авторская разработка по данным: Wei S.H., Tan K.M. Synergic Effect Analysis on Tourism Cluster // International Conference on Management Science and Engineering. 2007. URL: <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264475860ij5cjxrl.pdf>.

Особенностью предложенной классификации является разделение методов управления на методы организации деятельности участников и предоставление услуг, что способствует лучшему пониманию специфики управления кластером и повышению заинтересованности участников в развитии кластерного образования. Достоинством предложенной классификации является возможность ее использования для определения эффективности управления туристским кластером путем оценки уровня реализации каждого управленческого метода.

Реализация задач, функций и методов управления туристским кластером обеспечивается определенным субъектом управления. Анализ субъектов управления кластерами свидетельствует о том, что в большинстве случаев управление осуществляется двумя субъектами:

- совещательным органом, осуществляющим стратегическое планирование и контроль за оперативным и финансовым управлением (совет кластера, совет директоров кластера, попечительский совет кластера, общее собрание участников кластеров);
- исполнительным органом, осуществляющим представительство интересов кластера во внешней среде, координацию деятельности участников кластера, реализацию и мониторинг текущей деятельности, управление рабочими группами по направлениям (управляющая компания кластера, секретариат кластера, исполнительный комитет).

*Совещательный орган управления кластером*, как правило, представляет собой некоммерческое партнерство участников кластера, реализующее функции стратегического планирования и контроля. На уровне региона этот орган может быть сформирован на базе координационного совета по развитию туризма при соответствующем органе исполнительной власти. Совещательный орган ТК возглавляет председатель, в его состав входят представители всех целевых групп индустрии туризма: органов исполнительной и законодательной власти в туризме, университетов и научно-исследовательских институтов, предприятий индустрии туризма и смежных отраслей, общественных организаций (ассоциаций, союзов и т.п.). Совещательный орган функционирует на безвозмездной основе, его основной задачей является определение направлений развития ТК,

выработка стратегии, осуществление контроля за исполнительным органом управления ТК.

*Исполнительный орган управления кластером* может представлять собой некоммерческую организацию, акционерное общество, фонд. Выбор организационно-правовой формы зависит от интенсивности коммерческой активности кластера и количества его членов<sup>13</sup>. Согласно отчету об исследовании Высшей школы экономики и Центра стратегического развития «Северо–Запад»<sup>14</sup>, наиболее популярными организационно-правовыми формами управления инновационными кластерами в РФ являются открытое акционерное общество и автономная некоммерческая организация. Что касается европейского опыта, то в подавляющем большинстве управляющими компаниями кластера являются некоммерческие организации.

По мнению автора, на этапе формирования туристских кластеров, когда кластерная инициатива исходит от государства, более целесообразным является создание некоммерческой организации, подотчетной соответствующему органу исполнительной власти, ответственному за инвестиционное, кластерное развитие либо развитие индустрии туризма. На этапе устойчивого развития кластера, когда сформирован постоянный состав участников и определены формы их взаимодействий, управление кластером может быть организовано в виде акционерного общества, что позволит упростить вопросы привлечения и распределения инвестиций, усилит горизонтальное взаимодействие между участниками.

Исполнительный орган управления туристским кластером осуществляет функции оперативного планирования, организации, мотивации и текущего контроля. В соответствии с функциями исполнительного органа автором была сформирована его организационная структура (рис. 2). Согласно исследованию, проведенному в рамках европейской Программы экономического развития и содействия росту занятости<sup>15</sup>, самыми распространенными являются функциональная и процессная структуры органов управления кластерами.

<sup>13</sup> Scheer G. and von Zallinger L. Cluster management – a practical guide. URL: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1496.pdf>.

<sup>14</sup> Система менеджмента для управляющих компаний инновационных территориальных кластеров Российской Федерации. URL: [http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/201403\\_management\\_companies\\_clusters.pdf](http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/201403_management_companies_clusters.pdf).

<sup>15</sup> Scheer G. and von Zallinger L. Cluster management – a practical guide. URL: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1496.pdf>.



Источник: авторская разработка.

Рис. 2. Организационная структура управления туристским кластером на региональном уровне

По мнению автора, наиболее целесообразной организационной структурой исполнительного органа ТК является функциональная структура с элементами проектной. В рамках такой структуры реализуются все функции управления туристским кластером, а наличие проектного офиса обеспечивает системе гибкость.

Исполнительный орган туристского кластера возглавляет исполнительный директор, которому подчиняются функциональные специалисты. В рамках данного исследования автором были разработаны примерный состав и описание должностей исполнительного органа туристского кластера (табл. 2). Количество должностей определяется размером кластера.

Исполнительный орган туристского кластера функционирует на возмездной основе с использованием смешанной формы финансирования. На начальном этапе функционирования ТК целесообразна его финансовая поддержка со стороны органов государственной власти, например, в виде обеспечения минимального фонда оплаты труда. Другими источниками финансирования деятельности данного органа являются членские взносы участников и предоставление платных услуг орга-

низациям, не являющимся его членами (правовой и финансовый консалтинг, организация мероприятий и т.п.), проектная деятельность.

Таким образом, автором была разработана система управления функционированием туристских кластеров, состоящая из двух субъектов – совещательного и исполнительного органов, каждый из которых реализует определенные функции и задачи управления посредством соответствующих методов. Использование предложенной системы в практике управления туристскими кластерами позволит формализовать деятельность управленческих структур за счет четкого разделения полномочий, что окажет позитивное воздействие на повышение показателей функционирования такого кластера.

Результативность практической реализации разработанной системы, по мнению автора, связана с повышением как объективных показателей функционирования туристских кластеров (например, интенсивность кластерных взаимодействий, конкурентоспособность и инвестиционная активность участников), так и субъективных (например, степень удовлетворенности участников управлением данным кластером).

Таблица 2

## Состав и описание должностей исполнительного органа ТК

Должность	Функциональные обязанности
Исполнительный директор	Формирование стратегии, планов и программ развития ТК (в том числе финансовых планов) и их согласование с участниками ТК. Организация поддержки трансфера технологий участниками ТК. Организация совместного использования ресурсов участниками ТК. Обеспечение интенсификации инновационного процесса в ТК. Формирование системы качества функционирования ТК. Формирование мероприятий по развитию конкурентной среды ТК. Организация совместной работы над снижением транзакционных издержек. Стимулирование создания саморегулируемых организаций в ТК. Организация поддержки бизнес-инициатив участников ТК. Текущий контроль за функционированием ТК
Проектный менеджер	Организация и координация совместных проектов, в том числе международных. Организация совместных научных разработок. Организация работы по обеспечению сохранности туристских ресурсов (привлечение проектного финансирования). Организация работы по развитию инфраструктуры территории ТК. Содействие в вопросах подготовки кадров
Специалист по связям с общественностью	Налаживание устойчивых внешних связей (с партнерами, инвесторами). Создание единого информационного пространства ТК (в том числе доступ к базам данных). Осуществление информационной политики в рамках ТК. Выстраивание эффективной системы коммуникаций в ТК. Выявление возможности и организация сотрудничества между участниками ТК. Выявление новых участников ТК. Развитие сетевого взаимодействия в ТК
Финансовый менеджер	Организация работы по привлечению инвестиций в ТК. Финансовый инжиниринг (организация финансирования кластерных мероприятий). Оказание консалтинговых услуг
Правовой консультант	Оказание правовых услуг. Оказание консалтинговых услуг. Лоббирование интересов участников ТК. Взаимодействие с органами власти, в том числе в рамках государственно-частного партнерства
Менеджер по организации мероприятий	Организация участия представителей ТК в международных выставках, конференциях и иных мероприятиях. Проведение международных выставок и иных мероприятий
Менеджер по маркетингу	Организация продвижения турпродукта ТК на международном рынке. Проведение маркетинговых исследований. Формирование и продвижение имиджа ТК
Ассистент	Содействие исполнительному директору в реализации его функций

Источник: авторская разработка.

## Список литературы

1. Бакуменко О.А. Развитие подходов к оценке эффективности функционирования региональных туристских кластеров // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 46. С. 41–50.
2. Высоцкая О.А. Проблема качества управления туристско-рекреационным кластером на муниципальном уровне (на примере Алтайского края) // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2012. № 16. С. 106–111.
3. Коль О.Д. Концептуальные основы формирования кластера туристских предпринимательских структур по въездному туризму в крупном городе // Проблемы современной экономики. 2010. № 1. С. 379–383.
4. Мартышченко Н.С. Принципы формирования туристского кластера в Приморском крае // Экономика региона. 2009. № 1. С. 204–208.
5. Попов Г.В., Соляник А.И., Санего Ю.М., Логинова В.И. Концептуальная модель управления агропромышленным кластером // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2010. № 10. С. 7–10.
6. Ульяновченко Л.А. Проблемы корпоративного управления туристскими кластерами // Транспортное дело России. 2011. № 6. С. 63–65.
7. Шепелев И.Г., Маркова Ю.А. Туристско-рекреационные кластеры – механизм инновационного совершенствования системы стратегического управления развитием регионов // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 3. С. 10.
8. Ferreira J., Estevas C. Do the Cluster Locations Really Matter to Regional Performance? Evidence from the Tourism Industry // Transformations in Business and Economics. 2012. Vol. 11. Iss. 3. P. 72–89.
9. Iordache C., Ciochina I., Asandei M. Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support // Theoretical and Applied Economics. Vol. XVII. 2010. № 5. P. 99–112.
10. Lagos D., Courtis P.G. Business Clusters Formation as a Means of Improving Competitiveness in the Tourism Sector // European Research Studies. 2008. Vol. XI. Iss. 1–2. P. 111–121.



## TOURISM CLUSTER MANAGEMENT

Olga A. BAKUMENKO

**Abstract**

**Importance** The article is devoted to the methodology to manage tourist clusters. The relevance of the topic is due to the intensification of the process of creating tourism clusters in the territory of the Russian Federation in the framework of the Federal target program “Development of domestic and inbound tourism in the Russian Federation for 2011–2018”, approved by the Government of the Russian Federation of August 02, 2011 № 644 (as amended on February 18, 2014).

**Objectives** The purpose of the study is to develop a system to manage tourist clusters.

**Results** I have addressed the following objectives: studying the existing methodological and scientific development and the identification of organizational problems in the management of tourist clusters, as well as the development of methodological proposals aimed at solving the problems identified. My paper systematizes and summarizes the basic approaches of Russian and foreign scientists to the determination of objectives and methods of managing tourist clusters, as well as to the formation of the organizational structure of cluster management. I propose a new approach to classify cluster management tasks by kinds of synergies resulting from the operation of the cluster. I have developed a two-dimensional classification of tourism clusters in function and task management. I have suggestions to organize a tourism cluster management, which include the organizational structure, job descriptions and the identification of sources of funding. I have developed a system of management of a tourist cluster, which includes the object and the subject, management purposes and tasks, administrative functions and methods, the organizational structure of the entity of management.

**Conclusions and Relevance** I have concluded that the introduction, in practice, of the managing tourist clusters proposed system will enhance the efficiency of using different methods of management by a clear delineation of responsibility for the implementation among participants in the management process. The

developed system may be used in the formation of methodical documents for executive bodies and management of tourist clusters that will increase the efficiency of their activities.

**Keywords:** tourism, cluster, synergic effect, methods, management, setup

**References**

1. Bakumenko O.A. Razvitiye podkhodov k otsenke effektivnosti funktsionirovaniya regional'nykh turistskikh klasterov [Development of approaches to an assessment of the efficiency of functioning of regional tourist clusters]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika – Regional economics: theory and practice*, 2013, no. 46, pp. 41–50.
2. Vysotskaya O.A. Problema kachestva upravleniya turistsko-rekreatsionnym klasterom na munitsipal'nom urovne (na primere Altaiskogo kraya) [The problem of quality of management of a tourist and recreational cluster at the municipal level (the Altai Krai case)]. *Sovremennyye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzglyad – Current trends in economy and management: new view*, 2012, no. 16, pp. 106–111.
3. Kol' O.D. Kontseptual'nye osnovy formirovaniya klastera turistskikh predprinimatel'skikh struktur po v'ezdnomu turizmu v krupnom gorode [Conceptual bases of formation of a cluster of tourist enterprises on entrance tourism in the large city]. *Problemy sovremennoi ekonomiki – Problems of modern economics*, 2010, no. 1, pp. 379–383.
4. Martyshenko N.S. Printsipy formirovaniya turistskogo klastera v Primorskom krae [The principles of formation of a tourist cluster in the Primorsky Krai]. *Ekonomika regiona – Region economy*, 2009, no. 1, pp. 204–208.
5. Popov G.V., Solyanik A.I., Sapego Yu.M., Loginova V.I. Kontseptual'naya model' upravleniya agropromyshlennym klasterom [A conceptual model of management of an agro-industrial cluster]. *FES: Finansy. Ekonomika. Strategiya – FES: Finance. Economy. Strategy*, 2010, no. 10, pp. 7–10.

6. Ul'yanchenko L.A. Problemy korporativnogo upravleniya turistskimi klasterami [Problems of corporate management of tourist clusters]. *Transportnoe delo Rossii – Transport business of Russia*, 2011, no. 6, pp. 63–65.

7. Shepelev I.G., Markova Yu.A. Turistsko-rekreatsionnye klastery – mekhanizm innovatsionnogo sovershenstvovaniya sistemy strategicheskogo upravleniya razvitiem regionov [Tourist and recreational clusters as the mechanism of innovation improvement of a strategic management system of regions' development]. *Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem (elektronnyi nauchnyi zhurnal) – Modern research of social problems (the online journal)*, 2012, no. 3, p. 10.

8. Ferreira J., Estevas C. Do the Cluster Locations Really Matter to Regional Performance? Evidence from

the Tourism Industry. *Transformations in Business and Economics*, 2012, vol. 11, iss. 3, pp. 72–89.

9. Iordache C., Ciochina I., Asandei M. Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical and Applied Economics*, 2010, vol. XVII, no. 5, pp. 99–112.

10. Lagos D., Courtis P.G. Business Clusters Formation as a Means of Improving Competitiveness in the Tourism Sector. *European Research Studies*, 2008, vol. XI, iss. 1–2, pp. 111–121.

---

**Olga A. BAKUMENKO**

Pskov State University, Pskov, Russian Federation  
o.bakumenko@yandex.ru