

УДК 338.48

© Ж. А. Ермакова<sup>1</sup>, Ю. Е. Холодилина<sup>2</sup>, 2022

<sup>1,2</sup> Оренбургский государственный университет (ОГУ);

<sup>1</sup> Оренбургский филиал Института экономики

Уральского отделения Российской

академии наук (УрО РАН), Россия

E-mail <sup>1,2</sup>: Holodilina-y-e@yandex.ru

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛАСТЕРОМ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ РЕГИОНА<sup>1</sup>

*В статье представлена структура управления кластером как социально-экономической системой региона. Авторами выделено внешнее и внутреннее управление туристско-рекреационными кластерами, рассмотрены элементы структуры управления, представлены показатели эффективности внутреннего и внешнего управления туристско-рекреационным кластером.*

**Ключевые слова:** кластер, регион, социально-экономическая система, внешнее управление, внутреннее управление, туристско-рекреационный кластер.

### **Введение**

В современных социально-экономических условиях кластерная политика является действенным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий, развития регионов и локальных территорий. Основной задачей кластера является создание условий для производственно-коммерческой деятельности на основе эффективного альянса и сотрудничества. Обеспечение эффективного взаимодействия между участниками (резидентами) кластера и создание условий для партнерства возможно только на основе проработанного механизма управления кластером.

Целью данной работы является разработка методологии управления кластерами как социально-экономической системой региона.

Объектом для исследования выступают региональные кластеры, предмет исследования — организационно-экономические аспекты управления региональными кластерными структурами.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием Минобрнауки России для ФГБУН Институт экономики УрО РАН, 2022 г.

Отечественными исследователями внесен большой вклад в изучение вопросов кластеризации (В. Г. Гуляев и Т. В. Рассохина [5], А. Г. Гранберг [4], Т. В. Цихан [10], М. Войнаренко [3], Л. В. Иваненко [7] и др.), но остаются недостаточно исследованными вопросы управления кластерными объединениями.

При проведении исследования были использованы аналитический метод, сравнительный анализ, комплексный анализ, методы аналогии, анализа и синтеза.

### ***Результаты исследования***

Успешное развитие кластерных структур возможно при осуществлении эффективного управления. Поэтому важную роль играет идентификация элементов управления кластером: объект управления, субъект управления, цели и задачи управления, методы и инструменты управления. Безусловно, рассматривая данные элементы, необходимо опираться на специализацию (профиль) кластера и, соответственно, его структуру. В региональной экономике выделяются два вида кластеров: промышленные и региональные кластеры.

Рассмотрим основные элементы и структуру управления на примере региональных кластеров в сфере туризма и рекреации.

Туристско-рекреационный кластер (ТРК) — разновидность социально-экономической системы, элементами которой являются географически близкие экономические агенты, обладающие способностью достигать высоких уровней эффективности при производстве туристского продукта и продвижении территории кластера во внешней среде [6]. Результатом деятельности рассматриваемого кластера является формирование комплексного качественного туристского продукта, который по своей сути является «сложным товаром», то есть состоит из отдельных туристских услуг (транспортные услуги, услуги проживания и питания и пр.), производимых резидентами туристско-рекреационного кластера. Поэтому эффективность развития и функционирования ТРК напрямую зависит от создания тесных, долгосрочных и взаимовыгодных отношений между поставщиками туристских услуг и может быть обеспечена действенным (работающим) механизмом управления ТРК.

В зависимости от степени влияния государства на процесс кластеризации Ю. П. Бачинина в работе [2] выделяет следующие три модели управления туристско-рекреационным кластером.

1. *Североамериканская модель.* В данной модели управления наблюдается низкая степень вмешательства государства в процесс формирования и дальнейшего функционирования ТРК. В большин-

стве случаев туристско-рекреационный кластер формируется «стихийно» на основе имеющегося ресурсного потенциала, обладающего уникальными свойствами и характеристиками и пользующийся высоким уровнем спроса среди потенциальных туристов. Резиденты кластера самостоятельно принимают решения о вступлении или выходе из кластера. Границы кластера определяются исходя из специфики якорного объекта в кластере и вида туризма, который является стратегическим для развития. Отношения в ТРК строятся на уровне «бизнес – наука/образование».

2. *Западноевропейская модель.* Это вид модели управления, при котором туристско-рекреационный кластер формируется «стихийно» на основе имеющегося ресурсного потенциала, но государство стимулирует развитие ТРК за счет экономических, организационных социально-психологических инструментов, направленных как на резидентов кластера, так и на его потребителей – туристов, то есть характеризуется средней степенью вмешательства в кластерный процесс. Отношения в ТРК строятся на уровне «бизнес – наука/образование – власть».

3. *Азиатская модель.* В данной модели управления наблюдается высокая степень вмешательства государства в кластерный процесс начиная от самой идеи создания ТРК до регулирования туристских потоков в процессе его функционирования. Отношения в ТРК строятся на уровне «власть – бизнес – наука/образование».

Для отечественной практики реализации кластерного подхода в сфере туризма характерно использование азиатской модели, где ведущая роль формирования, развития и функционирования ТРК отводится органам исполнительной власти. Именно исполнительные органы в сфере туризма определяют территорию, потенциально обладающую свойствами и характеристиками (наличие ресурсов, якорного объекта, потенциальных резидентов и пр.) для создания ТРК, то есть кластер формируется не «стихийно», а «искусственно». Такая модель предполагает, что на органы исполнительной власти возложены и функции управления ТРК.

Поскольку ТРК – это открытая система, на функционирование которой значительное влияние оказывают факторы внешней среды, где главенствующая роль отводится государству, то структуру управления туристско-рекреационным кластером можно представить в следующем виде (рис. 1).

Туристско-рекреационный кластер – это сложная система, которая одновременно выступает и объектом и субъектом управления. В связи с этим в структуре управления туристско-рекреационным

кластером следует выделять внешнее управление и внутреннее управление (табл. 1).

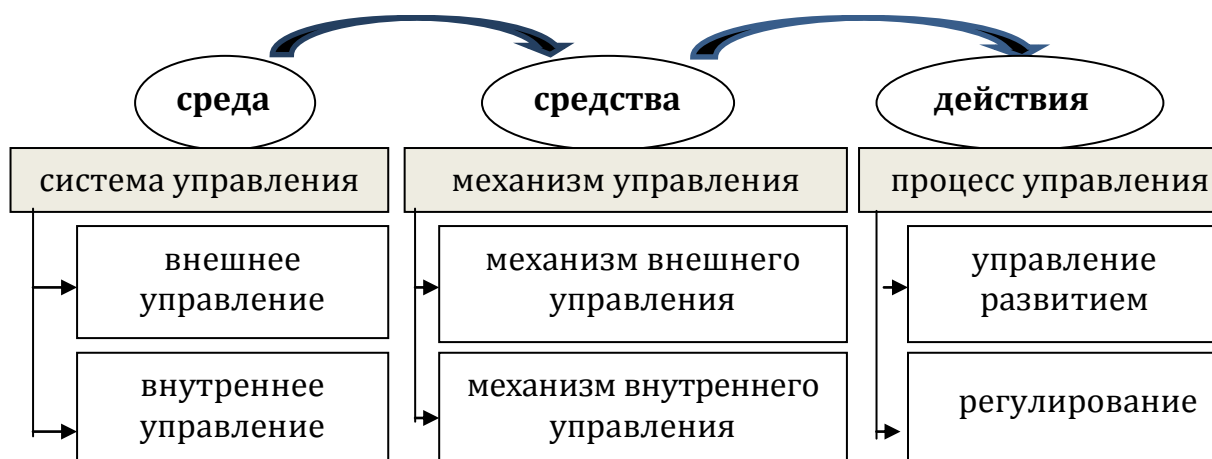


Рис. 1. Структура управления туристско-рекреационным кластером

Таблица 1

**Характеристика внешнего и внутреннего управления туристско-рекреационным кластером**

<i>Признак/ критерий</i>	<i>Внешнее управление ТРК</i>	<i>Внутреннее управление ТРК</i>
Субъекты управления	– федеральные и региональные органы исполнительной власти (Федеральное агентство по туризму; Министерство экономического развития и пр.); – специализированные структуры, осуществляющие финансирование региональной экономики (корпорации развития и пр.)	– совещательный орган (Совет кластера, попечительский совет, совет директоров кластера и т.д.); – исполнительный орган (управляющая компания, единая управляющая организация и пр.)
Объекты управления	туристско-рекреационный кластер	резиденты туристско-рекреационного кластера
Факторы управления	– федеральное и региональное законодательство в сфере туризма и индустрии гостеприимства; – приоритеты развития субъектов РФ; – специализация субъекта РФ	– организационно-правовая форма деятельности в ТРК; – структура формы собственности в ТРК; – основные принципы деятельности; – основная цель деятельности ТРК; – специализация ТРК
Тип управления	общее управление	– общее управление; – функциональное управление

Окончание табл. 1

Уровень цели управления	стратегический	– тактический; – операционный
Цель управления	– увеличение доли ТРК в структуре валового регионального продукта; – создание комфортных условий для формирования и развития ТРК	– выживание резидентов ТРК; – получение государственной поддержки для развития ТРК; – жизнеобеспечение ТРК за счет собственного ресурсного потенциала; – формирование более высокой жизнеспособности резидентов кластера и ТРК в целом
Задачи управления	– эффективное и рациональное использование ресурсов (природных, культурных, социально-экономических); – позиционирование ТРК на внешних рынках; – повышение конкурентоспособности ТРК	– интенсификация взаимодействия резидентов ТРК; – повышение конкурентоспособности резидентов ТРК
Функции управления	– регулирование на основе планирования, мотивации, прогнозирования; – воздействие на основе надзорного контроля	управление развитием на основе планирования, организации, мотивации, контроля
Методы управления	– административно-правовые; – экономические	– административно-управленческие; – социально-психологические
Инструменты управления	– организационно-распорядительные; – нормативные; – кредитно-денежные; – фискальные; – таможенные; – плановые индикативные	– контроллинг; – умная специализация; – сетевой агент; – бенчмаркинг; – фасилити-менеджмент; – девелопмент
Показатели эффективности управления	– бюджетная эффективность; – социальная эффективность	– коммерческая эффективность; – социальная эффективность

Внешнее управление – это так называемое «надсубъектное управление», осуществляемое органами государственной исполни-



тельной власти, выступающими в роли субъекта управления и оказывающими воздействие на туристско-рекреационный кластер — объект управления. Субъектами внешнего управления выступают органы федеральной и региональной исполнительной власти, в частности Федеральное агентство по туризму, профильные региональные министерства и ведомства, а также специализированные институты развития, осуществляющие реализацию инвестиционных проектов на региональном уровне, локализацию и трансфер технологий в регионе, методическую поддержку и сопровождение деятельности туристско-рекреационных кластеров, организующие и повышающие эффективность взаимодействий между участниками кластера. В качестве примера такого института развития выступает АО «Корпорация развития», сформированная на уровне отдельного субъекта Российской Федерации и обеспечивающая конструктивное взаимодействие власти и бизнеса в сфере туризма и гостеприимства.

Субъекты внутреннего управления ТРК можно условно разделить на два блока.

1. Совещательный орган — некоммерческое партнерство, осуществляющее функции стратегического планирования и продвижения кластера во внешней среде. Совещательный орган управления ТРК может быть сформирован в виде совета кластера, попечительского совета, совета директоров кластера, ассоциации туристских компаний, инновационного центра кластерного развития и пр.

2. Исполнительный орган — структура внутри ТРК, занимающаяся координацией деятельности резидентов кластера, мониторингом и контролем качества производимого туристского продукта. В большинстве случаев исполнительный орган выступает в виде управляющей компании, единой управляющей организации, организации-координатора и пр. [1].

Резиденты туристско-рекреационного кластера вправе самостоятельно выбирать структуру управления кластером — совещательный или исполнительный орган, а также форму их реализации (управляющая компания, совет кластера и пр.).

Объектами внутреннего управления ТРК являются резиденты кластера, участвующие в производстве туристского продукта и отдельных туристских услуг.

Факторами, оказывающими воздействие на внешнее управление туристско-рекреационным кластером, являются:

— федеральное и региональное законодательство в сфере туризма и индустрии гостеприимства;

– общегосударственные и, соответственно, региональные приоритеты развития субъектов Российской Федерации и локальных территорий;

– специализация субъекта Российской Федерации, на территории которого сформирован ТРК.

К факторам, влияющим на внутреннее управление ТРК, относятся:

- организационно-правовая форма деятельности в ТРК;
- структура формы собственности в ТРК;
- основные принципы деятельности ТРК;
- основная цель деятельности ТРК;
- специализация ТРК.

Рассматривая характеристику управления ТРК по типу управления, стоит отметить, что типом внешнего управления ТРК является общее (традиционное) управление, то есть воздействие на все субъекты ТРК (резиденты, базовые ресурсы, поставщики услуг, обеспечивающая инфраструктура, инновационно-образовательные центры и пр.). Во внутреннем управлении ТРК можно выделить как общее управление, так и функциональное управление – управление отдельной сферой туристско-рекреационного кластера (финансы, персонал, маркетинг, бренд, инновационная деятельность и пр.).

При внешнем управлении ТРК главной стратегической целью является создание комфортных условий для формирования и развития ТРК за счет организационной, экономической и информационной поддержки резидентов кластера, способствующих производству конкурентоспособного туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках, а также увеличение доли ТРК в структуре валового регионального продукта.

Внутреннее управление ТРК преследует реализацию тактических и операционных целей, в частности:

– выживание резидентов ТРК – создание условий для функционирования кластера в период низкого спроса на производимые продукты и услуги (низкий туристский сезон, форс-мажорные обстоятельства, усиление позиций конкурентов и пр.);

– получение государственной поддержки для развития ТРК (вхождение в программы и стратегии развития туризма и индустрии гостеприимства, субсидии, льготная система налогообложения и пр.);

– жизнеобеспечение ТРК за счет собственного ресурсного потенциала (туристские ресурсы; финансовые ресурсы; кадровый потенциал и пр.);

– формирование более высокой жизнеспособности резидентов кластера и ТРК в целом (повышение качества туристского продукта и системы обслуживания; совершенствование транспортной логистики по обслуживанию туристского потока; формирование и продвижение бренда ТРК и пр.).

Задачами внешнего управления ТРК является активизация туристской деятельности на уровне субъекта Российской Федерации за счет:

1) эффективного и рационального использования имеющихся ресурсов на территории региона (природных, культурных, социально-экономических) путем их максимального вовлечения в производство туристского продукта;

2) представления и презентации туристско-рекреационного кластера и отдельных его объектов, продуктов и услуг во внешней среде (международные и национальные специализированные выставки; ходатайство о включении в проекты и программы развития; содействие в межрегиональном сотрудничестве и пр.);

3) повышение конкурентоспособности туристско-рекреационного кластера (предоставление льготного кредитования резидентам кластера; информационно-консультативная поддержка и пр.).

Главной задачей внутреннего управления ТРК является формирование условий и среды для оптимального, качественного взаимодействия резидентов кластера при производстве туристского продукта и отдельных туристских услуг, а также обеспечение повышения конкурентоспособности каждого из резидентов кластерного объединения.

Изучив основные критерии внешнего управления туристско-рекреационным кластером, стоит отметить, что основной функцией внешнего управления является оказание регулирующего воздействия на деятельность ТРК и процессы, происходящие во внешней и внутренней средах кластера, которое осуществляется за счет планирования деятельности ТРК на всех этапах его жизненного цикла, мотивации резидентов ТРК на вхождение в кластер за счет предоставления льготных условий и снижения организационных барьеров, прогнозирования результатов деятельности ТРК (рисков, перспектив развития и пр.), воздействие на основе надзорного контроля.

Функции внутреннего управления туристско-рекреационным кластером можно охарактеризовать как управление развитием кластера на основе:

– планирования деятельности ТРК;



- организации бесперебойного функционирования кластера;
- мотивации резидентов ТРК на партнерство, повышение качества производимых туристских услуг, единую ценовую политику и пр.;
- контроля результатов деятельности резидентов кластера, информационной политики резидентов, качества услуг и продуктов кластера и пр.

Основными методами внешнего управления туристско-рекреационными кластерами выступают административно-правовые и экономические методы.

Инструменты, которые используются в процессе государственного регулирования деятельности ТРК, представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Методы, инструменты и средства внешнего управления туристско-рекреационными кластерами**

<i>Методы</i>	<i>Инструменты</i>	<i>Средства</i>
Административно-правовые	Организационно-распорядительные	Регламентация, квотирование, регистрация и пр.
	Нормативные	Стандарты, нормы, тарифы
	Плановые индикативные	Прогнозы, программы, стратегии, концепции и пр.
Экономические	Кредитно-денежные	Ставки, кредитные льготы
	Фискальные	Налоговые льготы, налоговые ставки
	Таможенные	Таможенные пошлины и льготы
	Финансовые	Государственные заказы, займы, компенсации

Выбор инструментов внутреннего управления ТРК напрямую зависит от специализации ТРК (лечебно-оздоровительный, культурно-познавательный, экологический и пр.), его жизненного цикла, структуры и формы управления. В настоящее время в качестве инновационных методов управления кластерами, в том числе и ТРК, являются: контроллинг, умная специализация, сетевой агент, бенчмаркинг, фасилити-менеджмент, девелопмент и пр. [5, 8, 11].

Внешний аспект управления ТРК связан с качественной и количественной оценкой результатов, полученных при управленческом воздействии на исследуемый комплекс, и включает следующие показатели:

— бюджетной эффективности — показатели, отражающие финансовые последствия развития и функционирования туристско-рекреационного кластера для федерального, регионального и местного бюджета;

— социальной эффективности — показатели, отражающие уровень и качество жизни населения региона — места базирования ТРК, снижение уровня преступности, оттока трудоспособного населения и пр.

К показателям эффективности внутреннего управления ТРК относятся:

— коммерческой эффективности — показатели, отражающие уровень рентабельности и объема продаж туристского продукта и отдельных услуг кластера, индекс инвестиционной привлекательности ТРК, долю малого и среднего бизнеса в структуре резидентов кластера и пр.;

— социальной эффективности — показатели, учитывающие последствия функционирования кластера для резидентов ТРК, в том числе населения, прямо или косвенно занятого в структуре кластера (повышение уровня доходов работников ТРК; повышение уровня и качества жизни работников ТРК, профессиональный и карьерный рост и пр.).

Внешнее управление туристско-рекреационным кластером — деятельность по регулированию социально-экономических процессов, происходящих во внешней среде и воздействующих на субъекты туристской деятельности для обеспечения эффективного функционирования, а также решения социальных проблем с целью повышения уровня и качества жизни населения.

Внутреннее управление туристско-рекреационным кластером — это управление отдельными экономическими, социальными и культурными объектами (резиденты ТРК), а также процессами и отношениями, происходящими внутри ТРК. Внутреннее управление ТРК позволяет достичь упорядочения взаимоотношений и контроля деятельности отдельных резидентов ТРК.

### ***Заключение***

Несмотря на активное использование кластерного подхода как инструмента региональной политики в сфере туризма на практике многие туристско-рекреационные кластеры не отвечают критериальным признакам (консолидация ресурсов, координация и кооперация участников кластера и пр.), то есть имеют только формальные признаки кластера, но не осуществляется установление и развитие

партнерских связей между резидентами (участниками) ТРК. Такая тенденция обусловлена в первую очередь недостаточно проработанным либо полностью отсутствующим механизмом управления ТРК.

Разработанная авторами структура управления туристско-рекреационным кластером и представленная в работе методология управления ТРК как социально-экономической системой региона, основанная на определении внутреннего и внешнего управления ТРК с выделением основных элементов (объекта, предмета, целей, задач, функций, методов и инструментов), позволит более детально подойти к проведению исследований в области отдельных элементов управления, а также разработке эффективного действенного механизма управления кластерами как социально-экономической системой региона.

### **Литература**

1. Бакуменко О. А. Управление функционированием туристских кластеров // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 4 (371). С. 51-60.
2. Бачинина Ю. П. Проблемы формирования инновационных кластеров в сложнопостроенном регионе // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2007. № 4. С. 34-38.
3. Войнаренко М. П. Кластеры в институциональной экономике СПб.: АНО ИПЭВ, 2013. 494 с.
4. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 495 с.
5. Гуляев В. Г., Рассохина Т. В. Концептуальный подход к созданию и внедрению системы управления устойчивым развитием территориальной туристско-рекреационной системы субъекта Российской Федерации (на примере Московской области) // Вестник РМАТ. 2019. № 4. С. 29-36.
6. Ермакова Ж. А., Холодилина Ю. Е. Туристско-рекреационный кластер как социально-экономическая система // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 11. С. 4237-4252.
7. Иваненко Л. В. Модернизация промышленного комплекса путем формирования регионального экономического кластера // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2016. № 3 (45). С. 52-56.
8. Лебединская Ю. С. Роль инновационного ядра в структуре туристического кластера Приморского края // Вопросы экономики и права. 2014. № 4 (70). С. 79-83.
9. Романова А. Т., Абдурахманов А. В. Управление жизненным циклом территориально-отраслевого кластера // Актуальные проблемы современной науки и практики. 2020. № 2. С. 240-253.

10. Цихан Т. В. Кластерная теория экономического развития // Теория и практика управления. 2003. № 5. С. 22-25.

11. Юренский Д. А. Управление туристскими кластерами: опыт региона // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 6. С. 2551-2576.

*Статья поступила в редакцию 12.09.22 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*