



Марина Шерешева,
д.э.н., профессор,
директор Центра исследований сетевой экономики,
зав. лабораторией институционального анализа
экономического факультета
МГУ имени М.В. Ломоносова

СОЗДАНИЕ ТУРИСТСКИХ КЛАСТЕРОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы и перспективы российского рынка туристических услуг, для которого характерен не только количественный рост, но и значительные изменения в стратегических подходах. Анализируются особенности российской институциональной среды, показано ее влияние на сетевое взаимодействие и управление цепями поставок в туристских кластерах.

Ключевые слова. Кластеры, туризм, сетевое взаимодействие, управление цепями поставок.

ANNOTATION. The article deals with problems and prospects of the Russian tourism market that is characterized not only by quantitative growth, but also significant changes in strategic approaches. The author analyzes Russian institutional environment specifics and its influence on networking and supply chain management in the tourism cluster.

KEY WORDS. Clusters, tourism, networking, supply chain management.

На российском рынке туристических услуг происходят серьезные изменения. Результатом экономического кризиса и осложнившейся внешнеполитической ситуации стало изменение соотношения между выездным и внутренним туризмом в пользу последнего. В 2014–2015 годах резко сократился поток туристов из западных стран, и пока его не может компенсировать растущий турпоток из стран Азии, прежде всего из Китая. Также произошло снижение числа туристов, выезжающих на отдых за рубеж. При этом внутренний турпоток, согласно данным Ростуризма, в 2015 году вырос на 18% и, по прогнозам, продолжит рост в 2016 году [12]. Это хороший шанс для развития внутреннего туризма. Несмотря на сокращение в 2015–2016 годах расходов на реализацию Федеральной целевой программы (ФЦП) «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)», рост спроса на услуги внутреннего туризма может стать основой быстрого развития целого ряда региональных туристских дестинаций.

«Дестинация – физическое пространство, где посетитель проводит время, по крайней мере, с одной ночевкой, оно включает туристские продукты и ресурсы в пределах одного дня путешествия [11]. По данным Всемирной туристской организации, во время 7-дневного пребывания в отдаленной от дома туристской дестинации посетитель вступает в экономические отношения с 30–50 фирмами, включая средства размещения, экскурсионные бюро, магазины туристской литературы, страховые компании, пункты обмена валюты, такси, сувенирные магазины [1].

Однако для этого необходимы качественные изменения в управлении на уровне компаний, региональных администраций и федеральных структур. В современных условиях потребитель, выбирая туристский продукт как комплекс услуг, выбирает и цель поставок, поэтому для формирования привлека-

тельности дестинации обязательно согласовывать действия компаний, участвующих в производстве туристского продукта.

Как показывает мировая практика, наиболее успешно развиваются новые туристские дестинации, в основу которых положен кластерный подход.

Объединение в кластеры позволяет добиться эффекта синергии за счет совместного использования ресурсов, единой инфраструктуры и согласования стратегий, а также за счет единой маркетинговой политики, создающей привлекательный имидж региона и нацеленных на успешное привлечение туристических потоков [1, 3, 8].

Кластерный подход взят за основу в концепции ФЦП внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации: объявлено о создании свыше 50 кластеров в разных регионах России. Однако участники программы, как показал опыт реализации ФЦП в 2011–2015 годах, пытаются развивать туристские кластеры, не имея четкого представления о принципах их проектирования и организации, различий в управлении кластерами на разных этапах их развития, особенностях логистики и формирования цепочек создания ценности туристских дестинаций.

В современной науке управления сформировалось понимание кластера как сетевой формы организации [2, 4]. Для устойчивого развития кластера на разных этапах его жизненного цикла требуются специфические управленческие компетенции, обеспечивающие учет интересов, согласование стратегий и координацию совместной деятельности участников. Для российских туристских кластеров, которые находятся на стадии зарождения (начальном этапе жизненного цикла), наиболее важными факторами являются доступность ресурсов, достаточное число подходящих потенциальных партнеров, поставщиков, квалифицированной рабочей силы, первоначальной научно-образовательной базы, налоговых льгот [6]. На этой стадии кластер еще не обладает достаточным набором комплексных ресурсов и устоявшихся взаимоотношений, являясь слабым с точки зрения конкурентоспособности. В силу этого он нуждается в поддержке, которая может выражаться:

- в реализации крупномасштабных событийных проектов, влекущих за собой развернутое строительство туристских центров и объектов, позволяющих в короткие сроки добиться резких перемен и вызвать значительный рост внимания к соответствующим дестинациям. Для России примерами таких проектов могут служить Универсиада–2013

“ Туристский кластер – сеть географически локализованных взаимосвязанных организаций, занимающихся разработкой, производством, продвижением и продажей туристского продукта, а также деятельностью, смежной с туризмом и рекреационными услугами.



и Чемпионат по водным видам спорта 2015 года в Казани, зимние Олимпийские игры 2014 года в Сочи, Чемпионат мира по футболу–2018 и ряд других [1];

- в создании комплекса условий для постепенного эволюционного развития (как правило, это делается на уровне местных администраций). Создание благоприятных условий для развития предприятий, действующих как в основной сфере специализации кластера, так и в сопутствующих областях бизнеса. Важна и косвенная поддержка, выражающаяся в стимулировании научных исследований, образовательных инициатив и маркетинговой поддержке, нацеленной на создание привлекательного имиджа территории для разных групп стейкхолдеров (инвесторов, потенциальных туристов, местных жителей) [7].

В обоих случаях есть значительные проблемы, способные задержать зарождающиеся туристские кластеры на начальной стадии и привести к их угасанию. Главное место занимает отсутствие адекватной транспортной инфраструктуры (аэропортов, транспортных магистралей, цивилизованного транспортного обслуживания), коммуникационно-информационной инфраструктуры, а также достаточно числа поставщиков сопутствующих услуг, без которых невозможно развитие полноценного кластера.

Часть проблем требует решения на федеральном уровне: это развитие

транспортного сообщения между регионами; снижение тарифов на авиа- и железнодорожные перевозки; предоставление преференций предприятиям сферы туризма и гостеприимства; упрощение визового режима (для въездного туризма). Мониторинг и обеспечение соблюдения законодательства в области туризма, защита прав и интересов туристов, обеспечение их безопасности также в значительной степени являются общегосударственными задачами [7].

Решение других проблем в значительной степени достижимо при правильно выстроенных программах регионального уровня, комплексно решающих вопросы развития инфраструктуры, стимулирования сопряженных секторов сферы гостеприимства, развития научно-образовательной и культурной составляющих, формирования имиджа региона. Остановимся подробнее на этом аспекте поддержки кластерного развития в туризме.

В качестве примера рассмотрим Владимирскую область – один из наиболее динамично развивающихся регионов России. Как известно, данный регион является ключевым во всемирно известном туристском маршруте «Золотое кольцо России». Города Владимир и Суздаль – центральные пункты этого маршрута, при этом существует собственный зарегистрированный бренд «Малое Золотое кольцо Владимирской области».

По данным Ростуризма, Владимирская область занимает лидирующие позиции в ЦФО по основным показателям развития туризма, находясь на 3-м месте по объему платных туристских услуг, платных услуг гостиниц, числу мест в коллективных средствах размещения (КСР) и по численности работников турфирм. Работают 2 музейных комплекса федерального значения: Владимиро-Суздальский музей-заповедник, музей-заповед-

“ В 2017 году будет отмечаться 50-летний юбилей туристического маршрута «Золотое кольцо». Автор этого маршрута – московский журналист и историк Юрий Александрович Бычков, который в 1967 году впервые описал старинные русские города в своих очерках под заголовком «Золотое кольцо». Идея такого путешествия зародилась у него после посещения Суздаля.

ник «Александровская слобода». Музейная сеть региона включает 3 областных и 18 муниципальных музеев, 9 частных экспозиций. 30 событийных мероприятий области входят в Национальный событийный календарь России–2016. Из них 8 получили статус национального события: Фестиваль «МедовухаFest», Международный праздник огурца, Праздник «Масленичные потехи с гусиными боями», Ефросиньевская ярмарка в Суздале, Праздник «День семьи, любви и верности» в Муроме, Всероссийский Фатьяновский праздник поэзии и песни в Вязниках.

Разрабатываемые в области мероприятия по поддержке и развитию регионального туризма включены отдельным блоком в «Стратегию социально-экономического развития Владимирской области до 2030 года», где сфера туризма отнесена к числу приоритетных направлений социально-экономического развития региона. Администрацией Владимирской области взят курс на создание Суздальского кластера, поскольку именно Суздаль традиционно является точкой притяжения для российских и зарубежных туристов и предметом повышенного интереса для туроператоров. На площади 9 км² исторической части города находится 306 памятников архитектуры истории и культуры, и среди них 5 монастырских ансамблей, 30 церквей, 14 колоколен, десятки великолепных образцов гражданской застройки: 76 – это памятники федерального значения, 167 – регионального значения, 49 – выявленные объекты, 4 ансамбля внесены в список Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО: Рождественский собор (XIII век) и Архиерейские палаты (XVI век) в Суздальском



Кремле, комплекс памятников Спасо-Евфимиева монастыря XVI века, комплекс памятников Покровского монастыря XVI века.

Разработан инвестиционный проект «Суздаль», который включает строительство Конгресс-парк-отеля «Великокняжеский», организацию малой гостиницы с точкой тематического питания и Музеем наличника, Фруктового сада с «Суздальскими погребями», Ремесленного центра, а также малой гостиницы с рынком гастрономической продукции г. Суздаля и окрестностей. Реализация проекта рассчитана на 2016–2018 годы с общим объемом финансирования до 4331,0 млн рублей, в том числе средства федерального бюджета – до 356,0 млн рублей, регионального бюджета – до 132,0 млн руб., привлеченные внебюджетные средства – 3843,0 млн руб.¹

При разработке региональной программы, способствующей развитию туристского кластера, необходимо учитывать, что он представляет межорганизационную сеть. Управление коллективными действиями участ-

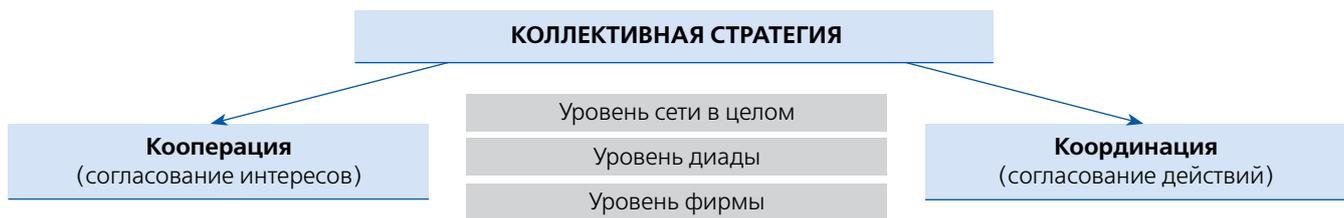
¹ Данные Комитета по туризму администрации Владимирской области.

ников сети и выстраивание коллективной стратегии, позволяющее добиваться поставленной общей цели, предполагает одновременное выполнение двух важных задач: согласование интересов участников (кооперация) и согласование действий участников (координация) [8, 10].

Кооперация предполагает достижение достаточного уровня доверия между самими участниками и между ними и координирующим звеном, координация связана с распределением зон ответственности, налаживанием необходимого уровня коммуникаций, синхронизацией действий (рис. 1). В первом случае главной проблемой, с которой могут столкнуться менеджеры, становится конфликт интересов, во втором – неопределенность, обусловленная одновременными действиями формально независимых экономических агентов, участвующих в сети [4].

Основой синергии комплементарных ресурсов, обеспечивающих надлежащее впечатление туристов от конкретной дестинации, является логистическая инфраструктура – наличие и качество транспортной и иной необходимой инфраструктуры. Это одно из самых слабых мест для развития туристских кластеров на территории России, поскольку в настоящее время сохраняется низкая эффективность логистической системы страны в целом. В первую очередь это связано с низкими логистическими компетенциями персонала предприятий и непониманием сущности процессов управления цепями поставок руководителями различных уровней [5].

В этой ситуации требуются, во-первых, достаточно серьезные усилия региональной администрации, нацеленные на принципиальное изменение транспортной инфраструктуры. Так, особое внимание администрации Владимирской области к дорожному строительству позволило, во-первых, обеспечить качественно новый уровень отрезка трассы М-7 (Москва–Нижний Новгород), проходящего по территории Владимирской области; во-вторых, обеспечить доступность для туристических автобусов не только основных достопримечательностей городов «Малого Золотого кольца Владимирской области», но и ряда объектов на территории области (в качестве примера можно привести частный агротуристический комплекс «Богдарня», при-



▲ Рис. 1. Основные задачи управления сетью
Источник: [Hanf, Dautzenberg, 2006].

влекательность которого для туристов существенно выросла благодаря прокладке асфальтированной дороги по инициативе региональной администрации).

В 2015 году выполнены дорожные работы на приоритетных маршрутах, обеспечивающих транспортные связи с Нижегородской, Рязанской, Московской и Ивановской областями, открылось регулярное авиасообщение по маршруту Санкт-Петербург–Владимир–Санкт-Петербург. Скоростные поезда «Стриж» и «Ласточка» обеспечивают время следования в пути из Москвы до Владимира менее чем за 2 часа. В ближайшее время начнется реализация проекта высокоскоростной магистрали Москва–Казань–Екатеринбург, которая позволит сократить время следования в пути из Москвы до Владимира до 50 минут.

Огромная проблема на пути создания туристских кластеров – нехватка гостиничного фонда, позволяющего размещать значительные потоки туристов. В первую очередь это касается гостиниц среднего ценового сегмента, оказывающих услуги достаточного качества. Стандартную модель бюджетного отеля, характерную для большинства стран Европы и Северной Америки, практически невозможно реализовать в России, поскольку российский климат требует существенных расходов на отопление и освещение, а также содержание дополнительного персонала служб безопасности. Небольшие отечественные гостиницы малочисленны и не могут обеспечить необходимых стандартов качества, строительство же новых гостиниц в России требует значительных инвестиций при длительных сроках окупаемости. В этом случае особую роль играет поддержка развития гостиничного бизнеса на региональном уровне.

Так, ведомственная целевая программа «Поддержка развития внутреннего и въездного туризма во Владимирской области на 2013–2015

Таблица 1.

Число коллективных средств размещения и объем оказанных туристских услуг во Владимирской области

Годы	2013	2014	2015
Число средств размещения	202	210	257
Расходы туристов на проживание, экскурсионные и санаторно-оздоровительные услуги (в текущих ценах, млрд руб.)	1,27	1,28	3,7

годы «Малое Золотое кольцо» предусматривала активную поддержку развития гостиничного комплекса региона. Как результат, во Владимирской области в 2015 году было 257 КСР, рассчитанных на 12,5 тыс. мест для различных категорий туристов, и это способствует росту турпотока и объема оказанных услуг. Объем оказанных услуг в сфере туризма (турорганизации, гостиницы, санаторно-оздоровительные учреждения) составил 3,7 млрд руб. (табл. 1).

Пока серьезной проблемой является отсутствие развитой системы общественного питания, соответствующей современным международным стандартам. Здесь также важна инвестиционная поддержка и вовлечение малого и среднего бизнеса в развитие соответствующего сегмента сферы услуг. Кроме того, в условиях ярко выраженной нехватки квалифицированного персонала хорошие результаты дает политика местных властей по развитию среднего и высшего профессионального образования в области ресторанного бизнеса, организация обучающих семинаров для работников кафе и ресторанов, обслуживающих туристов.

Следует отметить, что для успешного функционирования гостиничного и ресторанного бизнеса необходима отлаженная система закупок и запасов. В этом секторе крайне важна быстрая и гибкая реакция на изменения под конкретный заказ со стороны поставщиков, поэтому роль взаимоотношений с поставщиками имеет особое значение. Соответствен-

но, требуется скоординированная программа действий, разработанная совместно потребителем и поставщиком, для улучшения общих показателей функционирования цепи поставок и снижения общих издержек.

Отметим, что в рамках кластера, когда координация действий является одним из принципов функционирования всей системы, возникают возможности для развития интегрированной системы управления взаимоотношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management – SRM), охватывающей всех участников и позволяющей проводить поиск и оценку возможностей снижения общих затрат на закупки. В условиях, когда информационные системы сопровождают продукт на всем пути следования логистической цепи до конечного потребителя [5], не вызывает сомнения целесообразность оптимизации поставок для гостиниц и ресторанов на базе единой межорганизационной информационной системы (МОИС) в рамках кластера.

В заключение подчеркнем, что долгосрочный успех туристского кластера базируется на устойчивой системе партнерских отношений между предприятиями отрасли, компаниями сопутствующих отраслей (поставщиками товаров и услуг, гостиничными и ресторанными предприятиями, авиакомпаниями и другими субъектами рынка), местными администрациями и учреждениями образования, науки и культуры. Единая стратегия и совместные вза-

имовыгодные тактические действия всех стейкхолдеров, базирующиеся на сильном территориальном бренде, развитой инфраструктуре, комплементарности активов и использовании единой информационной системы, позволяют формировать совместные отличительные компетенции, ведут к взаимному усилению конкурентных позиций туристского кластера и его становлению как привлекательной туристской дестинации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова А.Ю. Интеграция событийных мероприятий в продвижение туристских дестинаций на принципах кобрендинга // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2015. – № 6. – С. 135–162.
2. Баджо Р., Шерешева М.Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2014. – № 2. – С. 3–21.
3. Владимиров Ю.Л., Шерешева М.Ю. Кластеры как основа роста конкурентоспособности на мировых рынках: пример винодельческой отрасли // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2012. – Т. XV, № 5 (58). – С. 211–226.
4. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / Под ред. М.Ю. Шерешевой. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2014. – 446 с.
5. Рачковская И.А. Основные тенденции трансформации логистики в ходе неоиндустриализации // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2016. – № 3.
6. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2010. – 339 с.
7. Шерешева М.Ю. Проблемы создания туристических кластеров в регионах России // Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие. – Т. 2. – М.: ТЕИС, 2013. – С. 168–174.
8. Hanf J., Dautzenberg K. A Theoretical Framework of Chain Management // Journal on Chain and Network Science. – 2006. – Vol. 6, N 2. – P. 79–94.
9. Negrușă A.L., Toader V. Networks and Clusters, Ways for Developing Tourism Sector in Romania // Proceedings for ANTM 2012. – Corfu, 2012.
10. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. Strategic Alliance Management. – L.–N.Y.: Routledge, 2013. – 350 p.
11. World Tourism Organization. Major Trends in Travel and Tourism Demand. Tourism Marketing Strategy 2000–2005. – Quebec: Tourisme Quebec, 2000.
12. Официальный сайт Ростуризма: <http://www.russiatourism.ru>.



В СЕРДЦЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ PICK & PACK

INTELIS PTS

1. **ГИПЕРКОМПАКТНОЕ РЕШЕНИЕ В ВЫСОТУ И ШИРИНУ:**
 - + номенклатуры хранения в сравнении со стандартом на рынке
2. **ГИБКОСТЬ ХРАНЕНИЯ:**
 - Свободный выбор тары: коробка + контейнеры + поддоны
3. **РЕШЕНИЕ С РАЗЛИЧНОЙ ГЛУБИНОЙ:**
 - Возможно мульти тарное размещение, моно или мульти форматное; от 2 до 6 смешанных тар в глубину
4. **ВЫСОКАЯ РЕАКТИВНОСТЬ:** повышенная производительность
 - +850 входов и +850 выходов в час с одной аллеи
5. **МАСШТАБИРУЕМОСТЬ / МОДУЛЬНОСТЬ:**
 - Увеличение системы в длину = + ЕМКОСТЬ и/или в высоту = + ПОТОКИ
 - Увеличение количества аллей, количества мест
6. **ЭРГОНОМИКА МЕСТ ОТБОРКИ ТОВАР-К-ЧЕЛОВЕКУ:**
 - Решение 1 к 1
 - Конфигурация под 90° или 180°
 - 0 ошибок / 0 усталости (без мыслительной нагрузки)
 - Удобный отбор благодаря наклону коробов и контейнеров

**ПОДХОДИТ
ДЛЯ ЛЮБОГО
БИЗНЕСА**

- **МЕЛКОШТУЧНАЯ ЛОГИСТИКА:** ЗРЛ, специализированная дистрибуция
- **МУЛЬТИКАНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА:** ритейл, e-коммерция
- **ПРОМЫШЛЕННАЯ ЛОГИСТИКА:** сельское хозяйство, здравоохранение, снабжение промышленности



www.savoye.com

SAVOYE A DIVISION OF GROUPE LEGRIS INDUSTRIES