

**Авдеева Татьяна Тимофеевна**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой организации  
и планирования местного развития  
Кубанского государственного университета

**Курузова Магирет Рамазановна**

начальник управления сопровождения программ  
Министерства курортов и туризма  
Краснодарского края,  
соискатель кафедры организации  
и планирования местного развития  
Кубанского государственного университета

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА  
УПРАВЛЕНИЯ  
ТУРИСТСКИМ КЛАСТЕРОМ  
В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ**

**Аннотация:**

*В статье рассматривается процесс создания и перспективы развития туристских кластеров на территории Краснодарского края как средств повышения конкурентоспособности региона, проведена оценка предпосылок их формирования. Предложен механизм управления на этапе создания и развития туристского кластера. Авторами охарактеризованы зоны формирования локальных автотуристских и туристско-рекреационных кластеров на территории нескольких муниципальных образований Краснодарского края (Анапа, Геленджик, Новороссийск, Горячий Ключ и т. д.).*

**Ключевые слова:**

*туристский кластер, привлечение инвестиций, стратегия развития туризма, государственная поддержка, туристский ресурс, конкурентоспособность региона, кластерная политика, региональное развитие.*

**Avdeeva Tatiana Timofeevna**

D.Phil. in Economics, Professor,  
Head of the Department for Organization  
and Planning of Local Development,  
Kuban State University

**Kuruzova Magiret Ramazanovna**

Head of the Program Support Department  
of the Ministry of Tourism  
and Resorts of Krasnodar Krai,  
PhD applicant, Organization and Planning of  
Local Development Department,  
Kuban State University

**DEVELOPMENT OF  
THE MECHANISM OF  
TRAVEL CLUSTER MANAGEMENT  
IN THE KRASNODAR KRAI**

**Summary:**

*This article deals with the process of creation of travel clusters and their prospects in the Krasnodar Krai as a means of improving the competitiveness of the region. The background of the travel clusters' creation is estimated. The paper suggests a management mechanism on the stage of formation and development of the travel cluster. The authors describe the zones for vehicular travelling and tourism and recreation clusters in the several municipal territories of the Krasnodar Krai (Anapa, Gelendzhik, Novorossiysk, Goryachy Klyuch and other).*

**Keywords:**

*travel cluster, investment attraction, strategy of tourism development, state support, tourist resource, competitiveness of the region, cluster policy, regional development.*

Кластерный подход в управлении развитием туристской сферы получил широкое применение в мировой практике. Кластер, по определению М. Портера, основоположника кластерной теории, – это группа «географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности, взаимодополняющих друг друга» [1]. Кластерный подход строится на использовании преимуществ, возникающих в результате создания цепочек добавленной стоимости близко расположенных и взаимодействующих друг с другом бизнес-структур, объединенных общим интересом по использованию местных туристско-рекреационных ресурсов и создающих общий туристский продукт. Объединение организаций в туристские кластеры служит своеобразным механизмом усиления конкурентоспособности всех его участников и одновременно способствует развитию территориальной конкурентоспособности.

Краснодарский край является регионом, где на протяжении многих лет туризм является одним из приоритетных направлений экономического развития. В последние годы удельный вес туристской добавленной стоимости в валовом региональном продукте составил 14–15 %. В то же время, учитывая богатый природно-ресурсный потенциал региона, а также тот факт, что в период подготовки к XXII Олимпийским и XI Паралимпийским зимним играм 2014 г. вся экономика Краснодарского края развивалась ускоренными темпами, доля услуг курортно-туристского комплекса в перспективе должна существенно возрасти [2]. В связи с этим реализация кластерного подхода к управлению туристским развитием рассматривается как средство повышения конкурентоспособности региона.

Формирование механизма управления региональными туристскими кластерами является одним из ключевых условий их эффективного функционирования. При этом особую важность приобретает вопрос кластерной инициативы и роли органов государственного и муниципального уровней власти, выступающих в качестве равноправных партнеров-участников наряду с бизнес-структурами. Возникает также вопрос о том, каким должен быть механизм управления туристским кластером как добровольным партнерством бизнеса, власти и местных сообществ.

Под механизмом управления обычно понимают совокупность организационных структур и методов управления, правовых норм, с помощью которых осуществляется достижение заранее определенных целей, в данном случае целей туристского развития региона. При этом важно подчеркнуть не только выделение основных составляющих в механизме управления, но и их взаимосвязь, взаимодействие и направленность на достижение заданных целей.

Так, формирование механизма управления туристским кластером предполагает наличие и взаимосвязь следующих основных элементов:

- субъект – это органы государственной и муниципальной власти региона, выступающие в роли движущей силы кластерной инициативы;
- цели – желаемые результаты, получаемые на основе использования механизма управления туристским кластером, выступающим средством по отношению к цели, в данном случае – повышению конкурентоспособности экономики региона;
- методы – инструментарий, способы и технологии процессов достижения поставленных целей;
- форма – организационное и правовое оформление методического обеспечения формирующегося кластера;
- средства – совокупность видов и источников ресурсов, используемых для достижения поставленных целей;
- объект – хозяйствующие субъекты, экономическая и социальная среда региона или его территорий как места расположения кластера.

Таким образом, под механизмом управления туристским кластером региона будем понимать совокупность методов, форм, средств, с помощью которых органы государственного и муниципального управления воздействуют на участников процесса кластеризации в целях повышения их конкурентоспособности и решения на этой основе первоочередных задач социально-экономического развития региона.

Механизмы управления туристскими кластерами в Краснодарском крае находятся на стадии формирования. В настоящее время четко определяются субъект, цели и организационное и правовое оформление кластерной политики. Так, в роли субъекта управления кластером в Краснодарском крае на этапе формирования выступает Министерство курортов и туризма Краснодарского края (далее – Министерство). Кроме того, в крае создана специальная структура – Экспертный совет по вопросам формирования туристских кластеров (далее – Экспертный совет) – коллегиальный орган, в функции которого входит отбор инвестиционных проектов для создаваемых кластеров [3].

Цели и направления развития туризма в Российской Федерации и Краснодарском крае с применением кластерной политики нашли отражение и получили правовое оформление в ряде документов федерального и краевого уровней. К их числу можно отнести Стратегию развития туризма Российской Федерации до 2020 г. [4], федеральную целевую программу «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 гг.)» (далее – федеральная программа) [5], государственную программу Краснодарского края «Развитие санаторно-курортного и туристского комплекса» на 2014–2017 годы [6]. В них определены направленность кластерной политики в регионе и роль государственной власти региона как одного из экономических субъектов в составе кластера, берущего на себя решение инфраструктурных проблем.

Однако, как показал анализ, трудности формирования кластеров связаны с преодолением ситуации, известной по басне «Лебедь, рак и щука», когда каждый стремится решить проблему в рамках своих возможностей. В итоге список проблем не только не уменьшается, но может и возрасти, например, к их числу можно отнести следующие:

- отсутствие профессиональных туристских кадров, способных эффективно использовать потенциал кластерной формы организации туристской деятельности;
- неготовность руководящих работников к инновациям;
- инфраструктурные (невыдача технических условий подключения к сетям электро- и газоснабжения из-за отсутствия технической возможности, а также выдача заведомо казальных технических условий сетевыми организациями заявителям, планирующим реализовать мероприятия по технологическому присоединению из-за боязни возникновения конкурирующих сетевых организаций);
- недостаточность проработки методологических и методических основ формирования кластеров.

Предупреждение этих проблем в логике кластерного подхода вполне возможно за счет лучшего использования управленческого ресурса, что станет благоприятной предпосылкой для создания эффективно действующего механизма управления проектируемыми кластерными образованиями.

Основными методами кластеризации, по нашему мнению, являются методы содействия институциональному развитию кластеров.

В рамках данных методов Министерством создается стратегия развития, направленная на формирование благоприятных условий развития кластера на базе анализа барьеров и возможностей развития. Кроме того, разрабатываются меры по установлению информационного взаимодействия между участниками кластера помимо рабочих встреч и совещаний (организации конференций, рабочих групп, создание специализированных интернет-ресурсов и т. п.), что позволит участникам кластера наладить эффективные коммуникации.

Основными инструментами по созданию благоприятных условий развития кластера являются:

- обеспечение целевых инвестиций в развитие инженерной инфраструктуры за счет бюджетных средств федеральных и региональных программ, а также создание туристской инфраструктуры за счет средств частных инвесторов;

- мониторинг и прогнозирование потребностей кластера в специализированных человеческих ресурсах;

- разработка государственного задания на подготовку кадров.

Как отмечалось, важным элементом механизма управления является определение объекта размещения кластера.

В связи с включением Краснодарского края в федеральную программу как перспективного региона для развития туризма в 2011 г. по заказу Министерства был проведен анализ состояния основных зон развития туризма, результаты которого подтвердили, что наибольшим туристско-рекреационным потенциалом в регионе обладает Черноморское побережье [7]. В результате Экспертным советом определены пять муниципальных образований, в границах которых предполагается формирование локальных автотуристских (далее – АТК) («Можжевельная роща», Геленджик; «Лермонтово», Туапсинский район; «Горячий Ключ», Горячий Ключ) и туристско-рекреационных (ТРК) («Абрау-Утриш», Новороссийск; Анапа) кластеров (таблица 1).

**Таблица 1 – Зоны формирования локальных кластеров на территории Краснодарского края (2013–2017 гг.)**

Муниципальное образование	Наименование ТРК, АТК. Объекты обеспечивающей инфраструктуры, предложения инвесторов	Источники финансирования	Объем финансирования, млн руб.	Критерии выбора туристской территории как объекта туристского кластера
Анапа Новороссийск	ТРК «Абрау-Утриш», в том числе: 1. Берегоукрепление с. Мысхако. Строительство пляжа, обеспечение более 2000 чел. отдыхом и купанием	Федеральный	50,6	Высокая рекреационная и эстетическая ценность. Рельеф морского дна, позволяющий устраивать зоны рекреационного туризма – пляжи и зоны активного туризма – дайвинг-центры, яхт-клубы и т. п. Наличие устоявшихся широко известных брендов «Абрау-Дюрсо», «Утришский дельфинарий». Сложившаяся высокая востребованность данной территории у туристов в целях отдыха и рекреации при отсутствии развитой туристской и смежной инфраструктуры. Месторасположение неподалеку от крупных административных и культурных центров – Новороссийска, Анапы
		Краевой	15,6	
	Строительство гостиницы премиум-класса на 120 номеров	Внебюджетные	3000,0	
	2. Строительство: Напорный канализационный коллектор по Пионерскому проспекту от КНС № 1 на территории санатория «Жемчужина России» до ЦНС по ул. Северной. Водовод от РЧВ на площадке резервуаров в п. Джемете до автодороги Анапа – Керчь	Федеральный	585,3	
		Краевой	167,1	
	Реконструкция пансионата «Бригантина». Строительство ресторанного комплекса «Джамайка». Капитальная реконструкция «Довиль Hotel & Spa»	Внебюджетные	460,0	

## Продолжение таблицы 1

Геленджик	АТК «Можжевеловая роща»	Федеральный	89,4	Близость береговой линии Черного моря. Развитость транспортных коммуникаций. Близость к крупным городам: Новороссийску (18 км) и Геленджик (12 км). Наличие объектов природного историко-культурного наследия в «зоне притяжения» автотуристского кластера. Интенсивность движения на перекрестках между населенными пунктами. Количество постоянно проживающего населения в населенных пунктах, связанных между собой сетью автомобильных дорог общего пользования. Расстояние между населенными пунктами
	Реконструкция набережной и пляжной полосы в Геленджике	Краевой	35,0	
	Строительство гостиничного комплекса «Приморье»	Внебюджетные	2200,0	

В настоящее время в крае реализуются первые этапы по созданию ТРК «Абрау-Утриш» и АТК «Можжевеловая роща». По АТК «Горячий Ключ» и «Туапсинский район» ведется поиск инвесторов.

По результатам исследования можно сделать вывод, что разработка и реализация кластерной политики должны осуществляться в тесном взаимодействии органов государственной власти, органов власти муниципальных образований, бизнес-сообщества, гражданского общества.

На этапе развития кластера целесообразно создание специализированной организации, обеспечивающей координацию деятельности участников, которая может создаваться в различных организационно-правовых формах. Такой организацией может стать как вновь созданная, так и уже существующая. Ею может стать бюджетное учреждение, подведомственное Министерству, в функции которого входит создание обеспечивающей инфраструктуры туристских кластеров. Сегодня механизм управления туристскими кластерами в крае не сформирован, лишь созданы отдельные его элементы.

В целом успешная координационная работа с реализацией указанных мер позволит создать не только благоприятные условия для формирования туристского кластера, но и предпосылки для его дальнейшего развития.

### Ссылки:

1. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М., 2005. 608 с.
2. Курортно-туристский комплекс Краснодарского края : стат. сб. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Краснодар, 2013.
3. О создании Экспертного совета по вопросам формирования туристских кластеров на территории Краснодарского края [Электронный ресурс] : распоряжение главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 9 февраля 2012 г. № 105-р. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/26804054/34443945/> (дата обращения: 23.02.2015).
4. Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 31 мая 2014 г. № 941-р. URL: <http://government.ru/media/files/41d4e55c9b1d8bca7b6a.pdf> (дата обращения: 23.02.2015).
5. Об утверждении федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)» [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2011 г. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_159508/?frame=1](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_159508/?frame=1) (дата обращения: 23.02.2015).
6. Об утверждении государственной программы Краснодарского края «Развитие санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края» на 2014–2017 годы [Электронный ресурс] : Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 11 октября 2013 г. №1168. URL: <http://base.consultant.ru/reg-base/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW177;n=115990> (дата обращения: 23.02.2015).
7. Шнайдер А.Г. Формирование на территории Краснодарского края туристских кластеров. М., 2011.

### References:

1. Porter, M 2005, *Competition*, Moscow, 608 p.
2. *Resort and tourist complex of Krasnodar region: stat.* 2013, Territorial body of the Federal State Statistics Service, Krasnodar.
3. *On the creation of the Expert Council on the formation of tourism clusters in the Krasnodar Territory: the disposal of the head of the Administration (Governor) of Krasnodar Region on February 9, 2012 № 105-p 2012*, retrieved 23 February 2015, <<http://docs.pravo.ru/document/view/26804054/34443945/>>.

4. *On approval of the Strategy for the Development of Tourism in the Russian Federation for the period up to 2020: the disposal of the Government of the Russian Federation dated May 31, 2014 № 941-p 2014*, retrieved 23 February 2015, <<http://government.ru/media/files/41d4e55c9b1d8bca7b6a.pdf>>.
5. *On approval of the federal target program "Development of domestic tourism in the Russian Federation (2011-2018 years)": Resolution of the Government of the Russian Federation dated August 2, 2011 2011*, retrieved 23 February 2015, <[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_159508/?frame=1](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_159508/?frame=1)>.
6. *On approval of the state program of the Krasnodar Territory "Development of health resort and tourist complex of Krasnodar region", 2014-2017: Resolution of the Head of Administration (Governor) of Krasnodar Region on October 11, 2013 №1168 2013*, retrieved 23 February 2015, <<http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW177;n=115990>>.
7. Schneider, AG 2011, *Formation of the Krasnodar Territory tourism clusters*, Moscow.