

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ ПО ФОРМИРОВАНИЮ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИСТСКОГО КЛАСТЕРА

© 2012 В.Н. Андреев

кандидат технических наук, доцент

© 2012 О.А. Бакуменко

Псковский государственный университет

E-mail: vicerektor_economy@pskgu.ru, o.bakumenko@yandex.ru

Рассмотрен механизм формирования регионального туристского кластера на примере Псковской области. Представлена характеристика проекта, включающая цели, задачи, субъект, объект, принципы. Сформированы модель окружения проекта, схема взаимодействия целевых групп, алгоритм реализации проекта, механизм финансирования проекта, механизм повышения эффективности проекта и уклонения от рисков.

Ключевые слова: региональный туристский кластер, индустрия туризма, предпринимательские структуры индустрии туризма, государственное регулирование туризма.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г. инновационная и социальная ориентации регионального развития проявляются, в числе прочего, в образовании и развитии туристских кластеров с высоким уровнем оказания услуг сервиса на территориях с уникальными природными ресурсами и природными ландшафтами, а также с богатым историко-культурным наследием.

Региональный туристский кластер - туристско-рекреационная система, состоящая из локализованных групп производственных предприятий в сфере туристского обслуживания и сопряженных отраслей, различных непроизводственных организаций, совместная деятельность которых нацелена на удовлетворение рекреационных потребностей¹.

Возникающий при формировании кластеров синергетический эффект приводит к повышению эффективности предприятий, возникновению инноваций, способствует усилению внутри- и межрегионального разделения труда и его кооперации, что позволяет:

- органам власти обеспечить выполнение своих обязательств по улучшению экономической ситуации в регионе, увеличению уровня занятости, а также по внедрению инноваций (увеличивается налогооблагаемая база, снижается зависимость от отдельных бизнес-групп, появляются основания для диверсификации экономического развития территории);

- представителям бизнес-структур использовать "эффект масштаба" (улучшается кадровая

инфраструктура, появляется инфраструктура для исследований и разработок, снижаются издержки, возникают возможности для выхода на международные рынки)²;

- населению обеспечить удовлетворение потребностей в туруслугах.

Актуальность развития туристско-рекреационных кластеров в Псковской области обусловливается наличием такого фактора, как уникальные исторические объекты, памятники культуры и искусства, что признано рядом авторов основополагающей предпосылкой для формирования такого рода кластеров (Е.Г. Кропилова, А.В. Митрофанова и др.).

Согласно Областной долгосрочной целевой программе "Развитие культурно-познавательного туризма в Псковской области на 2010-2016 годы" реальный эффект от туристского потока в Псковскую область достаточно мал. При этом в структуре экономики Псковской области туристический комплекс оценивается в 1,2 % внутреннего регионального продукта. Причинами такого положения дел являются: невысокий уровень развития туристской инфраструктуры, инфраструктуры развлечений, транспортной инфраструктуры, низкий уровень сервиса, недостаточный уровень нормативно-правового и методического обеспечения и т.п.

В рамках данного исследования был проведен анализ состояния регионального туристского кластера Псковской области в соответствии с методикой, предложенной Е.Г. Кропиновой и А.В. Митрофановой. В результате уровень развития класте-

ра был определен как зарождающийся, обладающий следующими характеристиками: начало образования кооперативных связей между участниками туристского процесса; осознание роли партнерских связей для усиления собственной конкурентоспособности и обеспечения собственно выживания в условиях рыночной экономики.

Результат анализа говорит о наличии предпосылок для дальнейшего развития регионального туристского кластера и доведения его до статуса “развивающегося” и в конечном итоге “зрелого” кластера, согласно типологии, представленной Е.Г. Кропиновой и А.В. Митрофановой.

В рамках данного исследования нами был разработан механизм управления проектом по формированию регионального туристского кластера в Псковской области.

Целями проекта по формированию регионального туристского кластера в соответствии с областной долгосрочной целевой программой “Развитие культурно-познавательного туризма Псковской области на 2010-2014 годы” являются: усиление привлекательности Псковской области как уникального на Северо-Западе России центра культурно-познавательного туризма, диверсификация туристского продукта области, повышение эффективности туристской деятельности в области.

Для достижения указанных целей перед проектом ставятся следующие задачи: развитие городского, событийного, культурно-познавательного видов туризма, развитие туристской инфраструктуры, реконструкция общественных пространств, развитие кластера творческих индустрий, информационное продвижение туристского продукта, обеспечение кадрами туристской индустрии, обеспечение безопасности туристов.

Объектом управления в рамках данного проекта является туристский кластер. С точки зрения системного анализа такой объект управления обладает рядом признаков³: большим количеством взаимосвязанных элементов, взаимодействующих между собой; двумя видами целей (развитие бизнеса и развитие кластера); множеством целевых задач; дивизиональной структурой управления; большим числом информационных потоков и случайных факторов.

Субъектом управления региональным туристским кластером должны выступать региональные органы власти⁴. Задачи субъекта управления туристским кластером в Псковской области таковы:

- привлечение целевого финансирования субъектов индустрии туризма путем подготовки соответствующих предложений совместно с бизнес-ассоциациями и ассоциациями предпринимателей индустрии туризма;

- привлечение государственных заказов для развития отдельных видов туризма или субъектов туристской инфраструктуры совместно с Комитетом Псковской области по туризму, инвестициям и пространственному развитию;

- информационное обеспечение индустрии туризма, создание туристской информационной системы совместно с бизнес-ассоциациями и ассоциациями предпринимателей индустрии туризма;

- маркетинг и продвижение национального турпродукта совместно с бизнес-ассоциациями и ассоциациями предпринимателей индустрии туризма;

- содействие кадровому обеспечению индустрии туризма и развитие научных исследований в сфере туризма совместно с Управлением образования администрации Псковской области и учреждениями профессионального образования;

- разработка и реализация инвестиционных и других проектов в области туризма совместно с Комитетом Псковской области по туризму, инвестициям и пространственному развитию и бизнес-ассоциациями;

- маркетинговые исследования и статистические наблюдения индустрии туризма и доведение их результатов до всех субъектов указанной индустрии совместно с бизнес-ассоциациями.

К числу наиболее актуальных принципов управления данным проектом относятся принципы системности, целенаправленности и комплексности⁵.

Принцип целенаправленности состоит в том, чтобы цели проекта были направлены на социально-экономическое развитие региона.

Принцип комплексности заключается в наиболее полном и эффективном использовании всех видов региональных туристских ресурсов.

Принцип системности означает ориентацию управленческого воздействия на организацию эффективного взаимодействия всех элементов системы - участников регионального кластера.

Представим модель окружения проекта по формированию регионального туристского кластера (рис. 1).

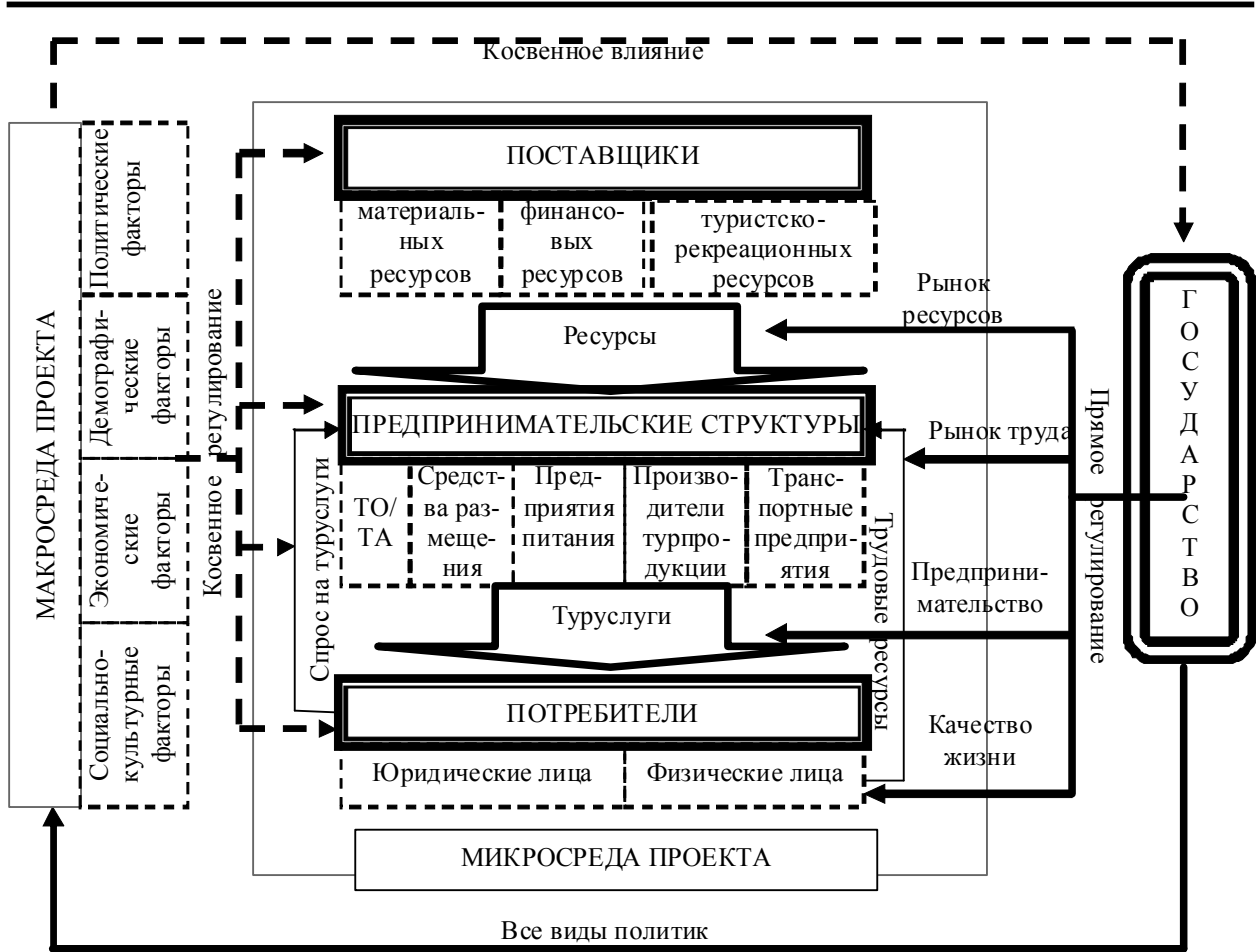


Рис. 1. Модель окружения проекта по формированию регионального туристского кластера

Окружение проекта по формированию регионального туристского кластера складывается из микро- и макросреды. Микросреда проекта включает в себя поставщиков туристско-рекреационных ресурсов; предприятия индустрии туризма и смежных отраслей, обеспечивающих инфраструктуру туризма; потребителей, предъявляющих спрос на туристские услуги; государство как субъект управления проектом, осуществляющий прямое и косвенное регулирование реализации проекта. Макросреда проекта охватывает комплекс факторов, обеспечивающих эффективную реализацию проекта, не поддающихся влиянию участников проекта.

Концепция проекта по формированию регионального туристского кластера в Псковской области предусматривает обеспечение надлежащей кооперации участников микросреды проекта или, другими словами, целевых групп проекта. Покажем схему взаимодействия целевых групп проекта по формированию регионального туристского кластера (рис. 2).

Представители органов власти региона, предпринимательских и общественных структур, население проявляют инициативу по формированию туристского кластера и озвучивают свои потребности в рамках развития туристской индустрии, которые должны быть учтены субъектом управления при постановке целей и задач развития кластера. После этого субъект управления разрабатывает план функционирования кластера, программу и перечень конкретных мероприятий. Затем осуществляются дальнейшее управление, развитие и мониторинг. В ходе мониторинга субъект управления изучает уровень удовлетворения потребностей целевых групп в рамках функционирования туристского кластера. В случае выявления отклонений вносятся изменения в план, программу или перечень мероприятий.

При реализации своей деятельности по управлению региональным туристским кластером субъект управления должен придерживаться определенного алгоритма действий. Такой алгоритм, основанный на методике, предложенной

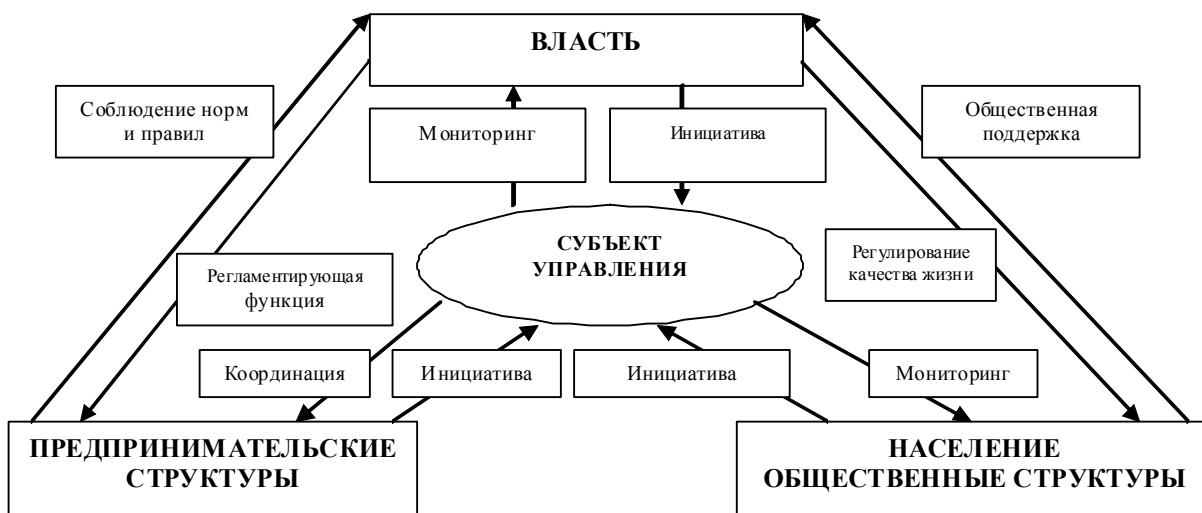


Рис. 2. Схема взаимодействия целевых групп проекта по формированию регионального туристского кластера

С.А.Барановой⁶, состоит из пяти этапов: организационно-подготовительного, анализа, целеполагания, реализации и мониторинга и обратной связи.

На организационно-подготовительном этапе необходимо определить модель управления туристским кластером, целевые группы и их потребности. Классификация моделей управления туристским кластером была представлена М.В. Якименко⁷. Автор предлагает три модели: самоорганизации (предполагает отсутствие государственной турадминистрации как таковой), централизации (предполагает наличие сильного и авторитетного министерства) и европейскую модель (предполагает разделение органов государственного регулирования туризма на две ветви: бюрократическую и маркетинговую). С нашей точки зрения, для управления региональным туристским кластером в условиях российской действительности наиболее применима третья модель, для которой характерно использование не только рыночных методов управления, но и государственное регулирование.

Целевыми группами проекта по формированию регионального туристского кластера являются: органы исполнительной власти региона, представители предпринимательских структур и население. Потребности органов исполнительной власти проявляются, на наш взгляд, в обеспечении устойчивого развития региона и высокого качества жизни населения при ограниченном объеме доступных ресурсов, что обуславливает необходимость поддержки наиболее перспективных отраслей экономики. Потребности предпри-

нимательских структур проявляются, с нашей точки зрения, в поддержке наименее развитых, но имеющих наибольший потенциал видов туризма и субъектов туристской индустрии. Потребности населения проявляются в повышении социальной эффективности в индустрии туризма, в результате чего улучшается качество жизни (увеличивается занятость и уровень доходов, развивается инфраструктура, расширяется спектр социальных услуг и т.д.).

На этапе анализа путем объективной и субъективной оценок выявляется, насколько согласуются потребности целевых групп. Объективная оценка проводится путем изучения документов стратегического планирования (стратегий социально-экономического развития субъекта, стратегий развития отраслей и т.д.), анализа туристского потенциала региона, анализа данных официальной статистики. Субъективная оценка потребностей целевых групп проводится путем экспертного опроса их представителей.

В результате сопоставления результатов объективной и субъективной оценок потребностей целевых групп определяются основные проблемы согласования таких потребностей, мешающие достижению баланса частных и государственных интересов в процессе реализации товаров и услуг в туристской индустрии и являющиеся основой для постановки целей и задач проекта.

На этапе целеполагания определяются цели и задачи функционирования кластера (привлечение инвестиций, развитие инфраструктуры и продвижение туристского потенциала региона и др.).

На этапе реализации разрабатываются и внедряются проекты и программы, направленные на достижение приоритетных целей функционирования кластера. На этапе мониторинга и обратной связи результаты реализации таких проектов и программ оцениваются на предмет удовлетворения потребностей целевых групп, в ходе чего может возникнуть необходимость возврата к этапу оценки проблем согласования таких потребностей. Получение обратной связи позволяет внести корректировки в процесс реализации проекта на этапе определения потребностей целевых групп.

На наш взгляд, предложенный алгоритм позволяет учитывать интересы всех целевых групп регионального туристского кластера, а также обеспечивать устойчивое социально-экономическое развитие территории.

В состав механизма управления данным проектом входит механизм финансирования, который включает в себя структуру финансовых ресурсов кластера и методы финансирования кластера.

Структура финансовых ресурсов туристского кластера Псковской области включает в себя:

- государственные вложения, которые предусмотрены областной долгосрочной целевой программой “Развитие культурно-познавательного туризма в Псковской области на 2010-2016 годы”;

- вложения крупных турпредприятий (например, строительство гостиничных комплексов “Двор Подзноева”, “Солнечный берег” и “Покровский бастион”, гостиничных комплексов по ул. Гоголя, 24 и 52; ул. Л.Толстого, 9; Рижскому

пр., 11; ул. Бастионной, 9А; строительство торгово-развлекательного центра “На четырех углах”, строительство яхт-клуба и др.);

- членские взносы субъектов регионального туристского кластера;

- средства российских и зарубежных грантов и других конкурсных проектов;

- доходы, полученные в результате внеэкономической деятельности кластера.

Как правило, затраты на создание кластера финансируются из средств государственных вложений. Затраты на развитие и поддержание туристской инфраструктуры, а также затраты на отдельные проекты и программы, разработанные субъектом управления в рамках реализации целей и задач функционирования кластера, покрываются из остальных источников.

Оценка эффективности проекта по формированию регионального туристского кластера проводится отдельно для каждой целевой группы проекта (см. таблицу). Эффективность проекта для органов исполнительной власти определяется через расчет показателей региональной эффективности. Эффективность проекта для предпринимательских структур определяется через оценку состояния регионального туристского кластера Псковской области в соответствии с методикой, предложенной Е.Г. Кропиновой и А.В. Митрофановой. Эффективность проекта для населения определяется через оценку показателей качества жизни населения.

Как видно из таблицы, реализация проекта по формированию регионального туристского кластера в Псковской области обеспечивает реали-

Показатели эффективности проекта по формированию регионального туристского кластера

Целевая группа	Показатели эффективности	Содержание эффекта
Органы исполнительной власти	Экономические	Увеличение доли доходов от туризма в ВРП Развитие малого бизнеса Увеличение налоговой базы Привлечение инвестиций в региональную экономику
	Социальные	Увеличение уровня занятости населения Улучшение качества жизни за счет расширения туристского предложения Повышение доступности социальных услуг
	Экологические	Развитие сельского и экологического туризма
Предпринимательские структуры	Состояние регионального туристского кластера, балл	Увеличение количества баллов, характеризующих состояние регионального туристского кластера, с 7 до 12, что соответствует "развивающемуся" типу
Население	Показатели качества жизни	Повышение социальной эффективности индустрии туризма

зацию потребностей всех целевых групп проекта. Исходя из этого, можно говорить об эффективности такого проекта.

Однако реализация проекта по формированию регионального туристского кластера связана с рядом рисков, например, с отсутствием надлежащей кооперации, нестабильностью нормативно-правовой базы, отсутствием профессиональных туристских кадров, низкой восприимчивостью руководящих работников к инновациям, длительным периодом реализации проекта.

Обеспечение эффективности проекта в долгосрочной перспективе и его устойчивого развития возможно за счет применения методов снижения рисков при управлении проектом, к которым относятся методы компенсации рисков (прогнозирование внешней среды, мониторинг социально-экономической и правовой среды, создание системы резервов проекта), методы распределения рисков, страхование, диверсификация.

Таким образом, представленный в работе механизм позволяет эффективно управлять проектом по формированию в Псковской области туристского кластера. Данный проект обеспечивает комплексное использование региональных ресурсов: природных, инфраструктурных, производственных, трудовых, финансовых и др. Кроме того, повышается уровень регионального раз-

вития, качество жизни населения, увеличивается уровень деловой активности в регионе.

¹ Кропинова Е.Г., Митрофанова А.В. Региональный туристский кластер как туристско-рекреационная система регионального уровня // Регион. исследования. 2011. № 1. С. 40-46.

² Карастелкина Н.А. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода // Изв. Южн. федер. ун-та. Техн. науки. 2010. Т. 105, № 4. С. 13-19.

³ Осминкина А.Д. Исследование возможностей создания информационно-аналитических моделей для построения и управления туристскими кластерами (на примере Владимирской области) // Алгоритмы, методы и системы обработки данных. 2009. № 14. С. 109-114.

⁴ Якименко М.В. Организационно-экономические особенности управления региональным туристско-рекреационным комплексом // Изв. Южн. федер. ун-та. Техн. науки. 2008. Т. 87, № 10. С. 36-40.

⁵ Николаев М.А., Малышев Д.П. Механизм управления региональными инвестиционно-инновационными проектами // Экон. науки. 2011. № 83. С. 107-112.

⁶ Баранова С.А. Государственно-частное партнерство как метод государственного регулирования и поддержки предпринимательских структур индустрии туризма на региональном уровне (на примере Псковской области) // Проблемы современной экономики. 2011. № 4. С. 369-373.

⁷ Якименко М.В. Указ. соч.

Поступила в редакцию 03.07.2012 г.