

УДК 338.482

**В. Н. Кременевская**

Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», Министерство образования Республики Беларусь, Партизанский пр., 26, 220070 Минск, Республика Беларусь, +375 (163) 45 26 49, vkremenevskaya@gmail.com

## **КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ТУРИСТИЧЕСКИХ ДЕСТИНАЦИЙ. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА «ЗЕЛЕНЕ КОЛЬЦО БАРАНОВИЧЕЙ»**

В последнее время туристическая индустрия Республики Беларусь находит свое отражение в ускорении развития социально-экономических процессов, протекающих на региональном уровне. Все большую популярность среди туристов приобретают виды отдыха, основанные на природной составляющей. Агротуризм в Республике Беларусь является одним из видов предпринимательской деятельности, которая может оказать значительное влияние на устойчивое развитие региона страны. Данный вид туризма является относительно новым для нашей страны, однако уже занимает определенную долю в общем объеме оказанных туристических услуг. Активное развитие агротуризма в стране стало основой вычленения в туристическом пространстве отдельных дестинаций, характеризующихся определенным однородным набором туристических услуг. Республика Беларусь обладает всеми необходимыми ресурсами для дальнейшего развития агротуризма, однако они требуют систематизации и четко продуманной и разработанной стратегии.

Объектом исследования в данной статье является зарождающийся туристический кластер «Зеленое кольцо Барановичей». Целью проведенного исследования является выделение и систематизация факторов формирования и устойчивого развития туристического кластера в зависимости от направлений развития туристического потенциала региона.

В статье рассматриваются теоретические аспекты кластерного подхода к устойчивому развитию туристических дестинаций. Также проведен анализ внешней и внутренней среды функционирования туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» и разработаны основные направления совершенствования деятельности туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей». Областью возможного практического применения является туристический кластер «Зеленое кольцо Барановичей» и другие аналогичные образования.

**Ключевые слова:** кластерный подход; туристический кластер; туристическая дестинация; устойчивое развитие; туристический кластер «Зеленое кольцо Барановичей».

Табл. 2. Библиогр.: 15 назв.

**V. N. Kremenevskaya**

Belarusian State Economic University, Ministry of Education of the Republic of Belarus,  
26 Partizansky ave., 220070 Minsk, the Republic of Belarus, +375 (163) 45 26 49, vkremenevskaya@gmail.com

## **CLUSTER APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS. DEVELOPMENT PROSPECTS OF TOURIST CLUSTER “GREEN RING OF BARANOVICHI”**

Nowadays the Belarusian tourism industry reflects the acceleration of the development of socio-economic processes which take place at the regional level. Various types of recreation based on the natural component are becoming increasingly popular among tourists. Agroecotourism is a type of entrepreneurial activity in Belarus, which can have a significant impact on the country's sustainable regional development. This type of tourism is relatively new in our country, however it has already occupied a certain place in the volume of tourist services. The active agroecotourism development in the country is the basis for singling out some destinations which are characterized by a homogeneous set of tourist services. The Republic of Belarus has all necessary resources for the further agroecotourism development, but they require systematization and a reasonable and well developed strategy.

The object of research is the recently appeared tourist cluster “The Green Ring of Baranovichi”. The goal of the study is to identify and systematize the factors of formation and sustainable development of the tourist cluster depending on the directions of the region's tourist potential development.

The article deals with theoretical aspects of the cluster approach to the sustainable development of tourist destinations. The analysis of the external and internal environment of the functioning of the tourist cluster “The Green Ring of Baranovichi” was conducted and the main directions for improving its work were developed. The area of possible practical application is the tourist cluster “Green Baranovichi Ring” and other similar entities.

**Key words:** cluster approach; tourist cluster; tourist destination; sustainable development; tourist cluster “Green Ring of Baranovichi”.

Tabl. 2. Ref.: 15 titles.

**Введение.** Важную роль в социально-экономическом развитии страны играет сектор оказания туристических услуг. Изучение пространственной организации туристической индустрии и закономерностей экономических процессов в туризме представляет практический и теоретический интерес. Анализ

пространственной организации туристических дестинаций определил выделение особого вида территориальных производственных систем в индустрии туризма — «туристического кластера». Активное изучение возможностей создания и особенностей функционирования туристических кластеров способно решить ряд проблем плавного и сбалансированного развития региона.

На основе природных ресурсов Республики Беларусь можно создать уникальную туристическую индустрию, отвечающую современным требованиям, сформировать конкурентоспособные туристические дестинации и успешно развивать агроэкотуризм. Основными причинами, тормозящими развитие данного вида туризма, являются: слабая инфраструктура; монополизм в транспортной сфере и ежегодный рост тарифов на автомобильные и железнодорожные перевозки; узкоспециализированное развитие объектов туристической индустрии; низкое использование природного потенциала и др. Одним из современных инструментов решения данных проблем может стать формирование и создание туристических кластеров, которые дадут мощный толчок для развития как агроэкотуризма, так и туризма в целом по стране за счет синергического эффекта.

Анализ и изучение данных аспектов включает такие понятия, как туризм, туристическая индустрия, туристическая дестинация, туристический кластер. Проблемам развития туризма посвящено достаточно большое количество работ, большинство из которых имеет экономическую направленность. В этой связи обоснование механизма активизации развития туристических дестинаций на территории Республики Беларусь посредством организации кластеров является одним из основных направлений устойчивого регионального развития.

**Основная часть.** Туристическая дестинация — это своего рода некий регион, который можно рассматривать как на макро-, так и на микроуровне, являющийся конечной целью путешествия. Организация и функционирование туристических дестинаций в первую очередь направлены на стимулирование региональных процессов кооперации производителей местного уникального туристического продукта и развития государственно-частного партнерства. Данные процессы благоприятно повлияют на развитие туристического бизнеса на уровне местности, региона и страны в целом. Развитие туризма имеет и социальное значение, выражающееся в создании новых рабочих мест, увеличении доходов населения и повышении культурного потенциала.

Внутренняя структура дестинации должна быть создана в виде туристических кластеров. Новое научное направление в месте слияния географии и экономики туризма формируется вокруг концепции туристических кластеров. Она основана на современных принципах изучения феномена территориальной концентрации в производственной системе [1, с. 29].

Термин «кластер» стал популярным у экономистов с конца 1980-х годов. Кластер (англ. cluster — скопление, кисть, рой) — объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться как самостоятельная единица, обладающая определенными свойствами [2].

Кластер — это сконцентрированные по географическому признаку группы специализированных поставщиков, взаимосвязанных компаний, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу [3, с. 317].

Первоначально кластерный подход был применен к промышленному производству, и его основоположниками были А. Маршалл и Б. С. Ястремский. Популяризатором идеи отраслевых кластеров для повышения региональной конкурентоспособности стал профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, который определяет кластеры как географические концентрации взаимосвязанных компаний и учреждений в определенной области [4].

Кластерный подход — это, прежде всего, новая управленческая технология, позволяющая повысить конкурентоспособность как отдельного региона или отрасли, так и государства в целом. Повышение конкурентоспособности посредством кластерных инициатив становится базовым элементом стратегий развития подавляющего большинства стран.

В своих исследованиях М. Портер [4], М. Войнаренко [5], Д. Якобс [6], С. Розенфельд [7], К. Кетелс [8], А. Воронов [9], Е. Монастырский [10], А. Праздничных [11] и другие дали много видов и определений кластеров

Туристический кластер кардинально отличается от производственного, так как преследует выполнение как экономических целей, так и социальных и экологических. Туристические кластеры, помимо

производителей, включают значительное количество предпринимательских структур в виде различных объектов региональной инфраструктуры, оказывающей услуги по поддержке предприятий в области производства туристического продукта (услуги туроператоров, гостиниц, агроусадеб, общественного питания, транспорта, торговли, поставщиков оборудования, производителей сувенирной продукции и др.). Многие кластеры включают научные и учебные учреждения, которые обеспечивают специализированное обучение, информацию, научные исследования, техническую поддержку, а также органы государственного управления.

Туристический кластер представляет собой набор из организаций, специализирующихся в различных сферах деятельности, объединенных общими циклами предоставления услуг туристам, и участвующих в обеспечении этих циклов. Таким образом, туристический кластер включает в себя объекты, которые предоставляют услуги одному и тому же туристическому сегменту.

Впервые в профессиональной литературе понятие туристических кластеров обосновано С. И. Соколенко [12].

Туристический кластер рассматривается как система интенсивного производственно-технологического и информационного взаимодействия туристических организаций, поставщиков базовых и дополнительных услуг о создании «основного продукта» кластера — туристического продукта. К туристическим кластерам относятся группы предприятий, сконцентрированных географически в пределах региона, которые совместно используют специализированную туристическую инфраструктуру, локальные рынки труда и другие функциональные структуры хозяйства.

Как отмечает А. Ю. Александрова, в туристическом кластере система накопления стоимости включает четыре типа цепочек добавленной стоимости: поставщиков, средств размещения и развлечений, каналов сбыта туристических продуктов и самих покупателей-туристов [13, с. 51].

В Беларуси пока не существует полноценных туристических кластеров. В связи с этим в настоящий момент можно говорить лишь об оценке уровня самоорганизации кластера и об отдельных кластерных инициативах. В плане типологии и стадий развития кластеров речь может вестись лишь о «зарождающемся» или потенциальном кластере, которые находятся на первой стадии развития — «проектирование кластера» (cluster formulation) [14, с. 14].

Из вышперечисленного можно сделать вывод, что появление в научном обиходе новых понятий отражает процесс усложнения реальной жизни, возникновения новых объектов исследований и взаимосвязей между ними, а также накопления научных знаний. Одним из таких понятий, которое в настоящее время все шире входит в научный оборот, стало понятие кластера как особой формы территориальной организации (самоорганизации) производства в условиях рыночной экономики. Необходимо отметить, что туристический кластер — это сообщество различных организаций на определенной территории, напрямую или опосредованно связанных с предоставлением туристических услуг. Так, обслуживание сектора включает поставку средств производства услуг, рекламно-информационные услуги, консалтинг родственные сектора — подобные технологии, подобные стратегии и совместную рабочую силу; вспомогательные сектора — образование, подготовку кадров, научно-исследовательскую работу и регуляторные структуры. В этой связи обоснование механизма активизации развития туристических дестинаций на территории Республики Беларусь посредством организации кластеров является одним из основных направлений устойчивого регионального развития.

Основной целью создания и функционирования туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» является формирование конкурентоспособного туристического продукта на внутреннем и внешнем туристическом рынке на основе кооперации предприятий первичных и вторичных туристических услуг, органов государственного управления, финансовых учреждений, а также учреждений образования [15].

Основные задачи анализа функционирования туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» можно определить по четырем основным направлениям: 1) дальнейшее создание и совершенствование системы управления и информирования в туристическом кластере; 2) обеспечение притока дополнительных инвестиций в дестинацию; 3) образование связей между рассредоточенными малыми субъектами агроэкотуризма в дестинации; 4) обоснование и разработка программы развития туристического кластера.

В рамках исследования был проведен анализ внутренней и внешней среды туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей». Внутренняя среда включает несколько срезов: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый. В результате обработки экспертных данных была составлена SWOT-таблица взвешенной балльной оценки (таблица 1), что позволяет произвести более точный анализ на основе количественных показателей и оценок.

Т а б л и ц а 1. — SWOT-таблица балльной оценки сильных и слабых сторон

Факторы	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
<i>Сильные стороны</i>				
1 Выгодное географическое положение.	4	5	20	0,23
2 Большое количество памятников истории и культуры.	2	3	6	0,07
3 Высокое качество услуг.	5	2	10	0,12
4 Квалифицированный персонал в сфере туризма.	2	1	2	0,02
5 Установление долгосрочных связей с клиентами.	4	2	8	0,09
6 Ориентация на потребителя, его запросы и пожелания.	5	2	10	0,12
7 Использование современных средств связи.	2	3	6	0,07
8 Ориентация на въездной и внутренний туризм.	1	2	2	0,02
9 Большое количество разработанных экскурсий, маршрутов и туров.	3	4	12	0,14
10 Наличие спонсорских средств, проектов международного сотрудничества.	5	2	10	0,12
Итого			86	1
<i>Слабые стороны</i>				
1 Существенная зависимость от рынка потребителей.	4	3	12	0,08
2 Недостаточная рекламная политика.	5	5	25	0,17
3 Отсутствие четкой стратегии развития.	4	4	16	0,11
4 Слабые каналы сбыта.	3	4	12	0,08
5 Отсутствие медиапланирования и единой стратегии продвижения.	5	5	25	0,17
6 Отсутствие опытного специалиста по маркетингу и рекламе.	3	4	12	0,08
7 Отсутствие веб-страницы в Интернете.	4	5	20	0,14
8 Неразвитая инфраструктура (недостаток средств размещения).	5	4	20	0,14
9 Низкая покупательная способность населения.	2	3	6	0,04
Итого			148	1

Как видно из таблицы 1, общая количественная оценка сильных сторон туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» составила 86 баллов, однако оценка негативных факторов значительно превосходит сильные стороны и составляет 148 баллов. Соответственно, для нормального функционирования туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» необходимо разработать ряд мероприятий по снижению негативного влияния факторов внутренней среды.

Анализ внешней среды туристической дестинации «Зеленое кольцо Барановичей» включал в себя анализ конкурентов, потребителей, анализ рынка и рыночного окружения (таблица 2).

Т а б л и ц а 2. — SWOT-таблица балльной оценки возможностей и угроз

Факторы	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
<i>Возможности</i>				
1 Обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новый рынок, расширение продуктовой линии.	3	1	3	0,05
2 Диверсификация услуг, вертикальная интеграция.	4	2	8	0,15
3 Участие в международных туристических конкурсах.	5	2	10	0,18
4 Использование исторических, национальных, культурных традиций при разработке турпродукта.	4	3	12	0,22
5 Реализация различных инструментов продвижения продукта.	5	2	10	0,18
6 Расширение участников кластера.	4	2	8	0,15
7 Создание управляющего органа.	4	1	4	0,07
Итого			55	1

Окончание таблицы 2

Факторы	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
<i>Угрозы</i>				
1 Вхождение на рынок сильного конкурента.	3	2	6	0,14
2 Снижение темпов роста рынка.	2	2	4	0,09
3 Неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют.	1	2	2	0,05
4 Спад в экономике.	2	2	4	0,09
5 Неблагоприятная демографическая ситуация.	2	3	6	0,14
6 Рост числа неорганизованных рекреантов-туристов.	3	3	9	0,21
7 Изменение законодательства в сфере агроэкокризиса.	4	2	8	0,19
8 Отрицательные изменения в окружающей среде.	4	1	4	0,09
Итого			43	1

Данные таблицы 2 показывают, что туристический кластер «Зеленое кольцо Барановичей» обладает потенциалом для дальнейшего развития. Проведенный SWOT-анализ внешней среды туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» позволил выявить представленные на рынке возможности и оценить способность по их применению. Помимо этого были выявлены угрозы, которые способны подорвать позиции туристической дестинации.

Сильные и слабые стороны туристической дестинации «Зеленое кольцо Барановичей» рассматривались с позиции внешнего окружения, что позволит в большей степени достоверно оценить ситуацию для принятия решений о распределении туристических ресурсов и поможет извлечь максимум пользы из имеющихся возможностей.

Необходимо отметить, что в туристической дестинации «Зеленое кольцо Барановичей» практически полностью не выполняется ряд функций: оперативное и стратегическое маркетинговое планирование, сбор и анализ внутренней и внешней маркетинговой информации, финансовое планирование.

Исходя из проведенного SWOT-анализа, можно сформировать приоритетные направления развития туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» по четырем основным направлениям: 1) поддерживать имидж туристической дестинации «Зеленое кольцо Барановичей» как дестинации с хорошим сервисом и сложившейся солидной репутацией на рынке туристических услуг. Для этого необходимо уделять большое внимание общей концепции маркетинговой стратегии; 2) наибольшее влияние уделять человеческому фактору во всех сферах деятельности туристической дестинации, дальнейшей разработке и совершенствованию программ мотивации участников-кластера, наращиванию массы туристического кластера; 3) инвестировать в модернизацию систем технологического оборудования, использовать возможности информационных технологий; 4) разработать методологию корпоративного взаимодействия при управлении проектами в туристической дестинации «Зеленое кольцо Барановичей».

**Заключение.** Было проанализировано функционирование туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей». В результате SWOT-анализа выявлены сильные и слабые стороны, определены возможности и угрозы. SWOT-матрица была составлена на основе экспертных оценок, что в дальнейшем позволит отследить изменения влияния факторов внешней и внутренней среды в динамике. Исходя из проведенного анализа, были сформированы основные направления развития туристической дестинации «Зеленое кольцо Барановичей», которые включают совершенствование маркетинговой деятельности, оказание должного внимания человеческому фактору, определение приоритетных направлений инвестирования, а также разработку методологии корпоративного взаимодействия при управлении проектами в туристической дестинации. В целом необходимо отметить, что данные направления повышения эффективности функционирования туристического кластера «Зеленое кольцо Барановичей» могут быть применимы к аналогичным туристическим образованиям Республики Беларусь.



## Список цитируемых источников

1. *Tarasionak, A.* Strategic planning of tourist destinations: new approach towards territorial organization of tourism in Belarus / A. Tarasionak // *Geografijos metraštis*. — 2014. — 47. — P. 25—36.
2. Кластер [Электронный ресурс] // Википедия. Свободная энциклопедия. — Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Кластер>. — Дата доступа: 13.08.2017.
3. *Портер, М.* Международная конкуренция. Конкурент. преимущества стран : пер. с англ. / М. Портер. — М. : Международ. отношения, 1993. — 896 с.
4. *Porter Michael, E.*, 1998. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review [Электронный ресурс] / Reprint 98609 Harvard Business Review November — December Accepting of Applications has Began for Participation of Tourist Areas of Grodno and Brest Regions in a Project Aimed at Developing the Private Tourism Business. — Mode of access: <http://undp.by/ru/undp/news/belarus/26-11-2012-n1.html>. — Data of access: 18.08.2017.
5. *Войнаренко, М. П.* Кластерные технологии в системе развития предпринимательства, интеграции и привлечения инвестиций [Электронный ресурс] / М. П. Войнаренко. — Режим доступа: <http://www.unece.org/ie/wp8/documents/novsem.htm>. — Дата доступа: 15.08.2017.
6. *Jacobs, D.* Clusters industrial policy and firms strategy [Электронный ресурс] / D. Jacobs, De Man // A menu approach technology analysis and strategic management. — 1996. — № 8 (4). — P. 425—437.
7. *Rosenfeld, S. A.* Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development / S. A. Rosenfeld // *European Planning Studies*. — 1997. — № 5. — P. 9.
8. *Ketels, C.* From clusters to cluster-based economic development / C. Ketels // *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*. — 2008. — № 3. — P. 375—390.
9. *Воронов, А. А.* Кластерный анализ — база управления конкурентоспособностью на макроуровне / А. А. Воронов, А. Н. Буряк // *Маркетинг*. — 2003. — № 5. — С. 114—121.
10. *Монастырский, Е. А.* Инновационный кластер / Е. А. Монастырский // *Инновации*. — 2006. — № 2. — С. 38—43.
11. *Праздничных, А.* Особые экономические зоны — это не кластеры / А. Праздничных // *Коммерсант*. — 2006. — № 51. — С. 50.
12. *Соколенко, С. И.* Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры : украинский контекст : монография / С. И. Соколенко. — Киев : Логос, 2002. — 112 с.
13. *Александрова, А. И.* Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования / А. И. Александрова // *Соврем. проблемы сервиса и туризма*. — 2007. — № 1. — С. 51—61.
14. *Вертинская, Т. С.* Методология создания региональных туристских кластеров в Беларуси / Т. С. Вертинская, В. А. Клицунова. — Минск : Б-ка сел. туризма, 2014. — 52 с.
15. Стратегия развития экотуризма дестинации «Зеленое кольцо Барановичей» / под общ. ред. А. И. Тарасенка. — Брест, 2014. — С. 48.

Поступил в редакцию 07.09.2017