

БИБЛИОТЕКА СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА



Белорусское общественное
объединение
«ОТДЫХ В ДЕРЕВНЕ»

МЕТОДОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ В БЕЛАРУСИ

ВЕРТИНСКАЯ Т.С.,
КЛИЦУНОВА В.А.

Минск 2014



СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА.....	4
1.1. Особенности туристических кластеров, предпосылки и ресурсы для их формирования.....	4
1.2. Возможные типы туристических кластеров.....	11
1.3. Стадии развития туристических кластеров.....	12
1.4. Механизм самоорганизации кластера.....	14
1.5. Формы взаимодействия кластеров с органами государственного управления национального и регионального уровней.....	16
Глава 2. АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА.....	19
Глава 3. ПРИМЕРЫ АНАЛИЗА КЛАСТЕРНЫХ ИНИЦИАТИВ В РЕГИОНАХ БЕЛАРУСИ.....	24
3.1. Туристическая дестинация «Сморгонский район, Гродненская область».....	24
3.2. Туристическая дестинация «Полесская Амазонка», Столинский район Брестская область.....	29
3.3. Туристическая дестинация «Мотальскі шлях», Ивановский район Брестская область.....	34
Глава 4. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ В БЕЛАРУСИ.....	40
Глава 5. ПРАВОВАЯ ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ В БЕЛАРУСИ.....	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	46
Приложения.....	48

Введение

Региональный туризм в Беларуси развивается довольно быстрыми темпами. Чаще всего в основе этого процесса лежит агроэкотуризм. Именно он имеет все предпосылки для того, чтобы стать отраслью специализации ряда регионов Беларуси, обладающих высоким природно-рекреационным, историко-культурным потенциалом и человеческим капиталом.

Туризм и агроэкотуризм можно определить как сферу экономики региона, где реализуются новые инновационные методы управления.

Агроэкотуризм* – это способ самовыражения местного сообщества, взаимодействия всех местных ресурсов в виде навыков и умений местных жителей, выражения самобытного уклада жизни, неиспользуемых зданий, помещений, социальных связей, местных природных, рекреационных ресурсов, идей и т.п.

Агроэкотуризм выступают инструментом усиления сплоченности местного сообщества за счет включения представителей как разных секторов (бизнеса, власти, общественных организаций), так и различных видов экономической деятельности (гостиницы, торговля, общественного питания, организация туров, информационно-рекламные фирмы и агентства и т.д.).

Успехи и темпы развития агротуризма в стране впечатляют. В 2013 году в стране действовал 1881 субъект агроэкотуризма. Они оказали услуг на сумму 47,3 млрд. рублей. Для сравнения – в 2006 году в Беларуси было 34 субъекта агроэкотуризма, и объем оказанных ими услуг составил 4,7 млн. рублей. Безусловно, чтобы стать столь значимым видом экономической деятельности для населения регионов страны и ее экономики, требуется много усилий со стороны как местных сообществ, так и органов государственного управления. Дальнейшее наращивание потенциала этого сектора экономики Беларуси связывается с усилением партнерских отношений и организацией совместной деятельности в области формирования туристического продукта на основе кластеров.

В работе приведены примеры отдельных инициатив по формированию туристических дестинаций в нашей стране. При выборе примеров местных практик учитывались различные организационные модели создания туристических кластеров (кооперационный, централизованный и предпринимательский подходы), а также разные типы и стадии их развития (зарождающийся, потенциальный, расширяющийся кластер и т.п.).

* Агроэкотуризм – временное пребывание граждан Республики Беларусь, иностранных граждан и лиц без гражданства (агроэкотуристов) в сельской местности, малых городских поселениях в целях получения услуг, оказываемых субъектом агроэкотуризма для отдыха, оздоровления, ознакомления с природным потенциалом республики, национальными культурными традициями без занятия трудовой, предпринимательской, иной деятельностью, оплачиваемой и (или) приносящей прибыль (доход) из источника в месте пребывания (Указ Президента РБ № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь»).



Глава 1.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА

1.1. Особенности туристических кластеров, предпосылки и ресурсы для их формирования

Конкурентоспособность туристической территории (дестинации) и ее привлекательность для инвесторов во многом зависят от того, насколько эффективно структурировано ее экономическое пространство и в какой степени используются наиболее рациональные формы территориальной и отраслевой организации. Современной эффективной и широко используемой в развитых странах формой территориальной организации экономики являются кластеры.

Термин «кластер» стал популярным у экономистов с конца 1980-х годов. Понятие кластера в западной литературе было введено в экономическую теорию Майклом Портером: кластер – это сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, 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.

К *туристическим кластерам* относятся группы предприятий, сконцентрированных географически в пределах региона, которые совместно используют туристические ресурсы, специализированную туристическую инфраструктуру, локальные рынки труда, осуществляют совместное управление и маркетинговую деятельность.

Региональный туристический кластер определяется как взаимодействие близлежащих в географическом плане субъектов хозяйствования, функционирование которых основано на использовании местных туристических ресурсов и достопримечательностей для совместной деятельности в области создания турпродукта.

Туристические кластеры помимо производителей включают значительное количество предпринимательских структур в виде различных объектов локализованной инфраструктуры, оказывающей услуги по

поддержке предприятий в области производства турпродукта (услуги туроператоров, гостиниц, 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.

Как правило, предприятия, входящие в кластер, связаны между собой горизонтальными отношениями и имеют общее видение своего развития, основанного на сотрудничестве и конкуренции в области туристической деятельности.

Независимые предприятия, агроусадьбы, туристические фирмы и ассоциированные с ними организации, входящие в региональный туристический кластер, обладают следующими характеристиками:

- географически сосредоточены в одном или нескольких регионах;
- имеют ярко выраженную специализацию на производстве туристического продукта, что связывает участников общими технологиями и навыками;
- взаимодействуют на основе принципов партнерства и конкуренции;
- имеют формальную или неформальную структуру.

Туристические кластеры имеют ряд специфических черт по сравнению с региональными кластерами в других сферах.

Особенность кластеров обусловлена *спецификой туристической услуги* как основного вида экономической деятельности:

1. Туристический продукт может быть потреблен только в месте оказания услуг (*in loco*), а значит, он является очень важным фактором местного/регионального развития. При этом происходит как физическое (пребывание в конкретном месте), так и абстрактное/идеальное (знакомство с социальной средой) взаимодействие туриста с продуктом.

2. Туристический продукт комплементарен (многокомпонентен) по своей природе. В его создании участвует много производителей, ответственных за питание, проживание, транспортное и экскурсионное обслуживание и многое другое. Туризм объединяет до 25 различных отраслей экономики, и объединить и скоординировать их можно только в пределах какой-то определенной территории.

3. Туристические услуги оказываются людьми. Туризм – это «бизнес с человеческим лицом». Поэтому уровень подготовки и «качество» персонала в туризме – один из факторов, обеспечивающий конкурентное преимущество дестинации.

4. Туристические услуги нематериальны по своей природе. В отли-



чие от обычных товаров их нельзя оценить или «потрогать» до момента потребления. Поэтому очень важно вызвать интерес и доверие к туристической дестинации. В этом смысле важна разработка образа или бренда территории.

5. Туристические услуги отличаются неспособностью к хранению. Если место в гостинице, обед в ресторане, экскурсия в музей не проданы – это означает неиспользуемую выгоду и финансовые потери. Поэтому организация единой маркетинговой структуры в туристическом кластере играет критичную роль в успехе (Destination marketing system).

6. Спрос на туристические услуги чрезвычайно эластичен. Он зависит от изменений предпочтений туристов, политической, технологической, экономической среды и т.д. В настоящий момент экологический туризм является одним из наиболее динамично развивающихся видов туризма – сознание потребителей «зеленеет». Он прирастает на 30% в год при среднегодовом приросте в международном туризме 4,5%. К «зеленому» туризму относят уже до 20% всех путешествий. В этой связи при создании кластера в туристической дестинации, необходимо использовать моду на зеленый туризм и обеспечить контроль за «экологичностью» региональных турпродуктов.

7. Туристическая услуга неэластична в плане возможности изменения существующего предложения (если в отеле имеется определенное количество мест, то в случае повышенного спроса количество мест увеличить нельзя). В этом смысле важна кооперация и информационный обмен в туристическом кластере, который позволит сделать всю имеющуюся инфраструктуру более гибкой и адаптируемой.

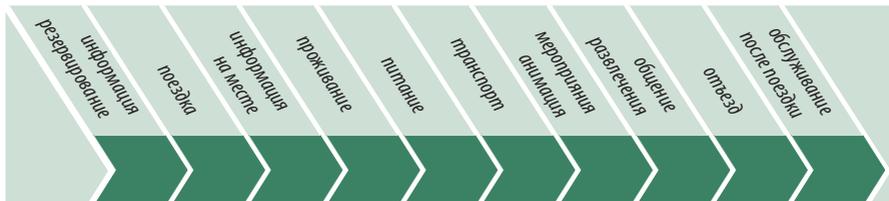
8. Туристические услуги непостоянны по качеству. Это во многом зависит от подготовки персонала, оказывающего услуги, а также от обстоятельств потребления турпродукта. Поэтому в туристическом кластере нужно уделять внимание подготовке кадров, сертификации и стандартизации услуг.

9. Инновации – это то, что обеспечивает туристическому кластеру конкурентное преимущество. В туризме инновации относятся как минимум к пяти категориям: продукт, процесс, менеджмент, логистика, институционализация. В этой связи данному компоненту в кластере следует уделять особое внимание.

Кроме того, формирование и реализация туристического продукта имеет свою технологическую специфику: туристический кластер состоит из участников, которые обеспечивают обслуживание в соответствии с так называемой «туристической цепочкой ценностей», куда входят все необходимые элементы: информационный центр, транспорт, проживание, питание, развлечение и т.д. (Рисунок 1). Отсутствие одного из

звеньев ставит под угрозу весь туристический продукт.

Рисунок 1. Туристическая цепочка потребительских ценностей



Туристические кластеры имеют довольно жесткую привязку к территории, так как турпродукт потребляется на месте оказания услуги.

Основным системообразующим фактором формирования региональных кластеров выступают туристические ресурсы (природные, культурно-исторические, санаторно-курортные и пр.). Они являются главным фактором, мотивирующим туристов к поездке, и представляя собой «ядро кластера».

В формировании кластеров большую роль играет средний и малый бизнес, который формирует основу туристической отрасли, в том числе в глобальном масштабе, занимается формированием и реализацией туристического продукта.

Формирование туристического кластера в сельской местности учитывает существующие модели развития в стране агротуризма:

- развитие сельского туризма на базе малого семейного гостиничного хозяйства;
- строительство крупных и средних частных агротуристических объектов в сельской местности;
- создание государственных (реже частных) сельскохозяйственных тематических парков.

Состав участников региональных туристических кластеров применительно к туристической сфере определяется цепочкой потребительских ценностей (Рисунок 1), в которой могут участвовать представители следующих структур:

1. В области создания туристского продукта – предприятия малого и среднего бизнеса, музеи, агроусадьбы, организации Министерства спорта и туризма, Министерства культуры, облисполкомы и Минский горисполком, Национальное агентство по туризму, НАН Беларуси (Институт истории, Институт этнографии и фольклора), областные управления физической культуры, спорта и туризма, отделы образования, спорта и туризма райисполкомов, ВУЗы и СУЗы, инфраструктура и



пр.;

2. В области продвижения туристского продукта наряду с субъектами предпринимательства участвуют предприятия и организации Министерства спорта и туризма, Министерства иностранных дел, Посольства Республики Беларусь в других странах, облисполкомы и горисполкомы, Национальное агентство по туризму, туроператоры, СМИ;

3. В части развития информационно-коммуникационных технологий – предприятия и организации Министерства связи и информатизации, туристско-информационные центры, Парк высоких технологий, инфо-центры в регионах (создание и адаптация программных продуктов);

4. В области инновационного, инвестиционного, нормативно-правового обеспечения туристической деятельности – предприятия и организации Министерства спорта и туризма (внедрение инновационных технологий в туризме), а также Министерство экономики, Министерство юстиции, облисполкомы и горисполкомы, Национальное агентство по туризму, малый и средний бизнес;

5. В части подготовки специалистов – Министерство образования, ВУЗы и СУЗы (подготовка специалистов, в т.ч. языковая стажировка за границей), средне-специальные учреждения, ресурсные центры, БОО «Отдых в деревне» и другие общественные организации в сфере туризма;

6. Производство сувенирной и печатной продукции осуществляется предприятиями и организациями Министерства промышленности, Министерства культуры, Министерства торговли, облисполкомами и Минским горисполкомом, при участии малого и среднего бизнеса, индивидуальных предпринимателей, ремесленников;

7. В области организации питания и досуга – предприятия и организации Министерства торговли, малый и средний бизнес, облисполкомы и горисполкомы, турфирмы, агроусадьбы;

8. В области средств передвижения туристов – предприятия Министерства транспорта и коммуникаций, Белавтодор, облисполкомы и Минский горисполком, Министерство торговли, малый и средний бизнес (транспорт, дорожное хозяйство, придорожный сервис);

9. В части средств размещения – предприятия Министерства жилищно-коммунального хозяйства, Министерства промышленности, облисполкомы и Минский горисполком, малый и средний бизнес (производство гостиничной мебели и других сопутствующих товаров), агроусадьбы.

В качестве *основных предпосылок формирования региональных кластеров* в туристической сфере деятельности можно выделить следующие:

1. *Наличие в регионе конкурентных преимуществ для развития класте-*

ра, включая:

- наличие конкурентных ресурсов является одним из условий успешной дестинации, в качестве которых могут выступать особо охраняемые природные территории, исторические памятники, внесенные в Государственный список историко-культурных ценностей Беларуси, элементы нематериального наследия (фольклор, ремесла, обряды и т.п.). Одновременно это могут быть уникальные фестивали или праздники (лучшие примеры: «Мотыльские примакі», «Анненский кирмаш», Споровский фестиваль юмора и др.);

- наличие квалифицированных туристических кадров или учебного заведения (структуры по подготовке кадров в области туристической деятельности). Речь может идти также и об организациях, которые нацелены на подготовку кадров в области экологического туризма, формирующих знания в области использования альтернативных источников энергии, бережного отношения к невозобновляемым ресурсам, охраны биоразнообразия, сохранения традиций (ресурсные центры, центры ремесел, центры искусств, общественные организации и т.п.);

- выгодное географическое расположение, связанное с близостью к большим городам, автомагистралям, погранпереходам, что обеспечивает достаточное количество туристов и формирует спрос на туристические услуги.

2. Географическая концентрация и близость участников кластера

Ключевые участники кластеров находятся в географической близости друг к другу и имеют возможности для активного взаимодействия и экономии на быстром установлении производственных связей, обмене социальным капиталом и организации процесса обучения.

Географические масштабы кластера могут варьироваться от одного города, области до страны или даже ряда соседствующих стран. В условиях Беларуси масштаб региональной туристической дестинации не должен превышать 150 км.

3. Наличие связей и взаимодействия между участниками кластеров

Одним из условий успеха для развития туристических кластеров является наличие взаимодействия и координации между участниками. Для условий Беларуси структурами, обеспечивающими такие взаимодействия, могут выступить: общественные советы по развитию агротуризма, информационные центры по устойчивому развитию и экотуризму, инициативные группы по развитию зеленых маршрутов, инициативные группы по устойчивому развитию, региональные маркетинговые и туристические организации. Такие связи могут быть институционализированы или неинституционализированы.

4. Широкий набор участников и наличие «критической массы»



Для создания и развития кластеров важное значение имеет наличие участников, обеспечивающих реализацию «туристической цепочки ценностей» для создания туристического продукта. Для формирования единого технологического цикла обслуживания в рамках регионов Беларуси важны даже не уровень сервиса объектов туристического бизнеса, а их экологичность и соответствие принципам устойчивого развития.

При этом конкуренция и сотрудничество должны выступать основными формами взаимоотношений между фирмами, входящими в кластер. Одновременно требуется наличие признака связности кластера – объединённые в его рамках виды деятельности должны преследовать общую цель и присутствовать активные взаимодействия между фирмами внутри кластера.

5. Наличие стратегических документов по устойчивому развитию

Учитывая тесную связь туристических дестинаций с региональным развитием, очень важно при оценке потенциала для кластерообразования учитывать критерий, связанный с устойчивым развитием территории. Одним из признаков присутствия таких условий является наличие концепций устойчивого развития, либо стратегий устойчивого развития (местные Повестки 21), а также инициативных или рабочих групп, действующих по данному направлению.

6. Наличие экологических стандартов, инициатив и экологического менеджмента в сфере туристических услуг представляется важным фактором для развития предпринимательства в сфере экотуризма, инициативы в области экосертификации, раздельного сбора мусора, альтернативных источников энергии, охраны биоразнообразия, производство фермерами экологически чистой продукции – существенный плюс в процессе регионального кластерообразования.

7. Наличие совместных мероприятий в области туризма в регионе, которые демонстрируют государственно-частное партнерство

Для успешной работы кластера необходим определенный опыт сотрудничества представителей самых разных аудиторий – государства, бизнеса, некоммерческих структур. Лучший способ для этого – проведение совместных мероприятий и инициатив. Таковыми могут быть региональные фестивали, туристические инвестиционные форумы, создание общего туристического сайта или буклета дестинации.

Для количественной оценки выбранных критериев предлагается формула (Табл.1 Приложения), которая позволит определять привлекательность дестинации с точки зрения создания кластера, а также сравнивать различные дестинации по этому показателю между собой. Предлагается выделить три группы факторов (Табл. 2 Приложения) и

придать факторам в каждой группе свой вес (10, 25, 5, 30 и т.п.) в зависимости от их важности. В сумме они должны составлять 100. Затем фактор нужно оценить в баллах (это может быть 0,0 или 0,5, или 1). После умножения (веса на балл) мы получим оценочный показатель фактора. А интегрированная формула (Табл.1 Приложения) позволит вычислить интегральный балл для оценки привлекательности кластерообразования дестинации в целом.

Для заполнения оценочного листа нужно собрать необходимый статистический материал и провести несколько интервью с представителями региона (наиболее активными сотрудниками местных органов власти – заместителями председателя исполкома, начальников отдела физической культуры, спорта и туризма, а также с лидерами местного сообщества, вовлеченными в процессы устойчивого развития и туризма).

1.2. Возможные типы туристических кластеров

Туристические кластеры могут классифицироваться по нескольким критериям.

По географическому охвату:

- межгосударственные кластеры;
- национальные;
- региональные или локализованные;
- межрегиональные кластеры, охватывающие территории нескольких административно-территориальных единиц, в том числе принадлежащих разным государствам (трансграничные кластеры).

В зависимости от механизма координации между участниками кластера:

- кластеры с устойчивыми рыночными связями;
- краткосрочная коалиция;
- кластеры с долгосрочными отношениями, основанными на иерархическом построении.

В зависимости от уровня развития в соответствии с современными подходами выделяют несколько типов кластеров:

1. «Живой» кластер (living clusters), в котором достигнут высокий уровень кооперации и компетенций участников и который реально работает.

2. «Зарождающийся» кластер (emerging clusters), в котором уже есть «критическая масса» потенциальных участников, но взаимодействие и кооперация между ними не вполне налажены.

3. Потенциальный кластер (potential clusters), который обладает необ-



ходимыми элементами и условиями для создания успешного кластера, однако участники его пока не осознали выгод от кооперации.

4. Кластер, управляемый органами власти (clusters governed by politics). В этом случае власти выбирают определенную отрасль экономики для создания кластера, используя для этого административный ресурс и существующий потенциал района. Как правило, это только начальные инициативы, на которых все и заканчивается.

5. «Мифический, мнимый» кластер (dream clusters). Как правило, подобный кластер придумывается и декларируется политически, хотя в нём отсутствуют необходимые элементы и условия. В данном случае превращение подобного кластера в «живой» маловероятно.

По силе конкурентных позиций выделяются кластеры:

- обладающие международной конкурентоспособностью;
- выступающие как национальные лидеры;
- имеющие средние или слабые конкурентные позиции.

В зависимости от инициатора формирования туристического кластера:

- создаваемые «сверху вниз» по инициативе органов государственного управления, включая местные органы власти;
- формируемые «снизу вверх» по инициативе бизнеса, органов государственного управления, в том числе местной власти.

В зависимости от направленности туристической деятельности кластеры могут классифицироваться на: культурно-познавательный; туристско-рекреационный; культурно-развлекательный и др.

1.3. Стадии развития туристических кластеров

Туристический кластер кардинально отличается от производственного, так как в его деятельности, помимо экономического, существенны еще два компонента – социальный и экологический. Инициирование кластера, его самоорганизация и управление – чрезвычайно сложный процесс, который требует практически виртуозного «дирижирования», исключает всякое насилие и не предполагает «клонирование». Это обусловлено тем, что в основе туристического кластера лежат человеческие отношения – отношения между собственниками (или управляющими) бизнесов, достопримечательностей, развлечений, представителями власти, некоммерческими организациями, лидерами местных сообществ и т.п. Все участники кластера должны осознать выгоду от совместной деятельности и только как результат создать какую-то организационную структуру.

Это своего рода «брачный контракт» участников, который предполагает

ет знание друг друга, взаимные симпатии, уважение, доверие, качество производимых услуг и т.п.

Чаще всего созданию кластеров предшествует определенная сеть (network) партнеров. Однако между сетью и кластерами существует разница.

1. В отличие от кластера сеть может формироваться повсеместно и может быть не привязана к определенной географической территории.

2. У сети, как правило, ограниченное членство, а кластер – открытая система.

3. Сеть, как правило, основана на каких-то контрактных отношениях и обязательствах, а кластер – на социальных ценностях, доверии, взаимопонимании.

4. Сеть делает более простым для участников сложный производственный процесс. Кластер же создает спрос и привлекает компании со схожими и взаимодополняющими услугами.

5. Сеть основана на кооперации, кластер – на кооперации и конкуренции.

6. Сеть имеет общую бизнес-задачу, кластер – коллективное ведение (образ желаемого будущего).

Очевидно, что кластер – более сложная система, в деятельности которой выделяется как минимум три взаимосвязанных «зоны»:

первая – функциональная зона, где взаимодействуют участники общего производственного процесса;

вторая – территориальная зона, где участники кластера взаимодействуют в рамках ограниченной территории (туристической дестинации);

третья – зона стратегического развития. Для успешного развития кластеру необходима стратегия, собственный бренд, программа продвижения, которая разрабатывается участниками кластера. Пример удачных брендов известных кластеров – «Силиконовая долина», «Голливуд».

В своем развитии кластеры проходят несколько стадий.

1. Проектирование кластера (cluster formulation)

Это – стадия зарождения кластера, которая иницируется местными жителями. Иногда это местная сеть подобных производителей, которые планируют систематизировать свою работу перейти на новую ступень. Часто в основе этого процесса стоит ключевое туристическое предприятие, либо местная администрация.

2. Расширение экономических связей (external economies)

Речь идет о расширении участников кластера для того, чтобы обеспечить «цепочку потребительских ценностей» и создать конкурентоспособный туристический продукт в дестинации.



3. Создание новой организации (*creation of new organization*)

Во время развития кластера участники могут прийти к созданию некоего органа (организации), который на принципах коллегиальности обеспечит управления дестинацией и ее продвижение (*destination management*).

4. Достижение высокого уровня заметности и привлекательности кластера (*increased visibility and attractiveness of the cluster*)

Расширение участников кластера и появление системы управления (а значит и маркетинга) делает дестинацию более известной, привлекательной и заметной.

5. «Некоммерческое партнерство» (*non market collaborations*)

Кластер в своем развитии привлекает новых участников, таких как некоммерческие организации, учебные заведения, информационные центры и т.п., которых объединяет совместное использование информации и знаний.

6. Упадок кластера (*decline of the cluster*)

Очень часто внешняя среда меняется так быстро, а конкуренты появляются и развиваются так стремительно, что кластеры не выдерживают конкуренции и приходят в упадок. При этом возможна ситуация, когда члены кластера, выбрав правильную стратегию, могут возродить его.

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 из шести стадии развития – «проектирование кластера» (*cluster formulation*). Можно также допустить существование в регионе «мнимого» кластера, работу в рамках которого будет вести чрезвычайно сложно.

1.4. Механизм самоорганизации кластера

В основе механизма формирования региональных туристических кластеров могут лежать различные подходы:

- *кооперационный подход* – при таком механизме инициаторами кластера являются разные игроки туристского рынка: хозяева усадеб, экомuzeи, местные власти, фермерские хозяйства, особо охраняемые территории, туристские фирмы; это – партнерство равных, поэтому координация осуществляется на коллегиальной основе (применительно к условиям Беларуси это формирование кластера, например, в Воложинском, Щучинском, Сморгонском районах);

- *предпринимательский подход* – ситуация, при которой инициатором кластера становится коммерческая структура. Именно она берет на себя функции управления и продвижения кластеров (например, кластер в Логойском районе с участием туристско-информационной компании «Династа»);

- *централизованный подход* – при таком подходе местные органы власти становятся лидерами, инициаторами, проводниками новых идей, обеспечивают координацию действий между участниками и, зачастую, реализуют маркетинговую политику в кластере (например, туристические дестинации в Ивановском и Щучинском районах).

Таким образом, кластеры могут быть созданы по инициативе органов государственного управления, объединений предпринимателей, хозяйствующих субъектов, а также инициативных личностей, которые решили соединить свои ресурсы и усилить возможности для осуществления совместной хозяйственной деятельности.

Деятельность кластера, как правило, основывается на разработанных и утвержденных организационных документах, касающихся его создания и функционирования (договор о создании кластера, соглашение о вступлении в кластер, положение о кластере и правила его функционирования, декларация о партнерстве).

Основным документом, регламентирующим деятельность кластера, является договор о создании кластера, который должен содержать следующие пункты: общие положения, цели, задачи и направления деятельности, организационно-правовую основу деятельности, права и обязанности участников, условия присоединения и выхода компании, условия формирования и распределения общего фонда, срок действия.

В условиях, когда в кластере действует множество хозяйствующих субъектов различных форм собственности, каждый из которых руководствуется своими экономическими интересами, оптимальным вариантом управления становятся инструменты косвенного воздействия (координация, стимулирование, регулирование), позволяющие без прямого вмешательства создать благоприятные условия для функционирования и развития кластера.

Организационная форма создания органа управления кластером должна отвечать целям и функциям кластера и соответствовать Гражданскому кодексу Республики Беларусь (ГК). Целям и функциям кластера отвечают следующие организационные формы, предусмотренные ГК: ассоциация, союз и общественная организация, которые определяются как некоммерческие организации, а также хозяйственные товарищества и общества, являющиеся коммерческими организациями.

В соответствии с ГК хозяйственные товарищества могут создаваться в



форме полного товарищества и командитного товарищества. Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества (открытого и закрытого), общества с ограниченной ответственностью или общества с дополнительной ответственностью.

Наиболее простая форма сотрудничества – заключение между участниками кластера договора простого товарищества (договора о совместной деятельности) без образования юридического лица.

Более сложные формы – создание юридического лица, ассоциации, союза, акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т.д.

Вместе с тем возможно функционирование кластера и без создания новой организации и ее правления. Функции исполнительного органа управления, может выполнять ведущая организация выполняющая основной вид деятельности в кластере. Функции исполнительного органа управления может осуществлять и «ядро кластера» – организации, вокруг которых группируется кластер (информационно-туристский центр, агентство регионального развития, общественное объединение и т.п.).

1.5. Формы взаимодействия кластеров с органами государственного управления национального и регионального уровней

Органами государственного управления, ответственными за проведение кластерной политики в Беларуси, являются Министерство экономики, отраслевые органы государственного управления, облисполкомы и Минский горисполком. В случае туристических кластеров это Министерство спорта и туризма.

Взаимодействие региональных кластеров с органами государственного управления национального и регионального уровней строится в зависимости от типов кластерной политики, проводимой органами государственного управления. С учетом мирового опыта применяемых воздействий государства на развитие кластеров можно выделить следующие типы кластерной политики:

1. *Ориентированной на кластеры политики просто нет*, или, говоря другими словами, воздействие государства отсутствует, поскольку отсутствие всякой политики – это тоже политика;

2. *Каталитическая политика*, которая заключается в том, что государство пытается сбалансировать интересы участников кластера, но при этом само осуществляет ограниченную их поддержку, стимулируя частный сектор действовать более активно;

3. Поддерживающая политика, которая включает как каталитическую, так и в дополнение к ней инвестиционную политику в ориентированные на кластер объекты инфраструктуры, образования, подготовки и переподготовки кадров и т.п.;

4. *Директивная политика* – включает поддерживающую политику плюс кластерные программы по изменению структуры экономики регионов с директивным установлением целей таких программ;

5. *Интервенционистская кластерная политика*, в свою очередь, состоит из директивной и комплекса мер, свидетельствующих о том, что ответственность за развитие кластера перекладывается с частного сектора на государственные органы управления (в т.ч. через предоставление масштабных государственных субсидий, использование административных мер по управлению развитием кластера и т.п.).

Обобщение существующего международного опыта в области предоставляемых форм поддержки кластерных структур, в том числе в сфере туристической деятельности, позволили выделить следующие наиболее часто встречающиеся меры:

1. Создание специальных рабочих групп для содействия развитию кластерных структур;

2. Разработка методических рекомендаций по подготовке и оформлению кластерных инициатив;

3. Включение кластерных инициатив в разработанные стратегии устойчивого развития регионов на кластерной основе;

4. Разработка градостроительных схем включения региональных кластеров в экономику малых и средних городов, сельских населенных пунктов;

5. Включения кластерных инициатив в региональные планы действий по развитию государственно-частного партнерства;

6. Создание с участием органов государственного управления центров кластерного развития в регионе;

7. Организация обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов по вопросам разработки кластерных инициатив, в том числе проведение разъяснительной и информационной работы среди потенциальных участников кластеров в виде проведения семинаров, изучения зарубежного опыта;

8. Осуществление финансовой поддержки развития кластерных инициатив в следующих формах:

- субсидирование части затрат на создание специализированной инфраструктуры кластерного развития;
- субсидирование части затрат на анализ рынка туристических услуг;
- субсидирование части затрат на организацию повышения квалифи-



кации руководителей и специалистов кластерных структур;

9. Организация доступа к сформированной региональной базе кластерных инициатив в каждой из областей республики;

10. Создание Агентств регионального развития для реализации кластерных инициатив в регионах, выполняющих следующие функции:

- разработка механизмов построения сотрудничества между ключевыми участниками кластера;

- привлечение инвестиций для развития кластера;

- совершенствование инфраструктуры;

- формирование и реализация образовательных кластерных программ, направленных на повышение квалификации участников кластера;

- организация системы консультаций и услуг для предприятий-резидентов кластера, ориентированной, прежде всего, на предоставление маркетинговой поддержки компаний, а также на экспертную поддержку развивающимся и вновь открывающимся фирмам;

11. Создание Национальных и (или) межрегиональных специализированных кластерных ассоциаций, объединяющих кластерные структуры.

Глава 2.

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА

Процесс формирования регионального туристического кластера включает ряд стадий. Ниже предлагается наиболее общий алгоритм создания кластерной структуры в области туристической деятельности. На практике в зависимости от типа кластера, стадии его развития, содержания туристического продукта и других особенностей набор действий по формированию туристического кластера может быть изменен, дополнен и уточнен. Однако, как показывает мировой опыт, в целом для успешной работы по формированию туристического кластера необходимо ориентироваться на приведенные ниже этапы.

Первый этап. Предварительная оценка условий для создания регионального туристического кластера

Шаг 1. Определение актуальности и целесообразности создания регионального туристического кластера.

Шаг 2. Определение возможной территории (дестинации) деятельности туристического кластера.

Шаг 3. Определение конкурентного потенциала региона в сфере туризма на основе анализа природно-экологического, культурно-исторического и социально-экономического потенциалов:

1) *природно-экологические объекты*: национальные парки, заказники, заповедники, памятники природы, водные объекты, экосистемы и биотопы, видовое разнообразие флоры и фауны;

2) *объекты туристической инфраструктуры*: агроусадьбы, гостиницы, рестораны, кафе, экологические объекты, торговые точки, магазины, охотничьи угодья и др.

Шаг 4. Проведение предварительной инвентаризации имеющихся и действующих объектов туризма на выбранной территории:

1) *историко-культурные объекты*: памятники истории, археологические объекты, памятники воинской славы и доблести, объекты религиозных конфессий, природные объекты, памятники архитектуры и искусства, объекты садово-паркового искусства и др.;

2) *носители нематериального культурного наследия*: творческие коллективы, народные праздники, фестивали, обычаи, промыслы и са-



мобитные ремесла, спортивные события.

Шаг 5. Выявление приоритетных предприятий и организаций в сфере туристической деятельности, расположенных в выбранном регионе, на базе которых возможно создание кластера.

Второй этап. Проведение работ по инициированию процесса формирования регионального туристического кластера

Шаг 1. Формулирование основной идеи и образа желаемого будущего для развития туристического кластера.

Шаг 2. С применением SWOT-анализа выявление слабых, сильных сторон потенциального кластера, существующих угроз и перспектив его формирования.

Шаг 3. Проведение анкетирования субъектов хозяйствования, предполагаемых для включения в региональный туристический кластер с целью выявления существующих связей и возможных форм взаимодействия между потенциальными участниками кластера.

Шаг 4. Разработка концепции создания нового тематического туристического продукта, его «бренда», включая название кластера, цель его создания, задачи и направления деятельности.

Шаг 5. Определение наличия всех участников «потребительской туристической цепочки» для создания нового туристического продукта.

Шаг 6. Определение типа кластера.

Шаг 7. Определение стадии развития регионального туристического кластера.

Шаг 8. Изучение потенциального туристического рынка.

Шаг 9. Создание инициативной группы по созданию регионального туристического кластера.

Третий этап. Проведение кластеризации региона по туристической деятельности и составление карты регионального туристического кластера

Шаг 1. Разработка кластерной модели функционирования и деятельности субъектов хозяйствования туристической деятельности, включая предложения о возможных структурных элементах кластера.

Шаг 2. Анализ наработанного сетевого сотрудничества между участниками кластера, выявление проблем существующих и потенциальных кооперационных и конкурентных связей между субъектами хозяйствования, входящими в региональный туристический кластер.

Шаг 3. Определение источников конкурентоспособности формируемого кластера:

- оптимизация местной туристической цепочки потребительских ценностей и создание новой добавленной стоимости;

- привлечение новых туристов вследствие разработки инновационного туристического предложения;
- повышение качества туристических услуг (соответствие европейским стандартам);
- продвижение региона как «дестинации отличного качества» в рамках национальной стратегии продвижения туризма;
- осуществление вклада в устойчивое региональное развитие и повышение благосостояния населения региона.

Шаг 4. Реализация процедуры кластеризации туристической дестинации в виде структурирования потенциального кластера в сфере туристических услуг.

Шаг 5. Составление кластерной карты, на которой отмечаются все субъекты хозяйствования, входящие в состав регионального туристического кластера и расположенные на территории данного региона (карта кластера представляет собой обобщение полученных результатов по созданию кластера с указанием возможных подкластеров).

Шаг 6. Подготовка и издание информационных материалов о преимуществах регионального туристического кластера.

Четвертый этап. Создание организационных условий для формирования регионального туристического кластера

Шаг 1. Выбор формы институционализации туристического кластера и проектирование структуры управления в одной из следующих форм:

- возложение функций координации на общественный совет;
- общественная организация или общественное объединение, включающее участников на паритетных началах (создание новой организации);
- акционерное общество и холдинг;
- координационное бюро, в том числе объединяющее общественные советы, действующие в различных районах;
- другая структура.

Шаг 2. Определение направлений совместной деятельности, в числе которых могут рассматриваться следующие:

- разработка и реализация стратегий деятельности туристического кластера, включая входение на новые рынки услуг;
- представление интересов кластера на различных уровнях;
- подготовка кадров, повышение квалификации;
- проведение совместных мероприятий в области туризма;
- проведение рекламной деятельности, установление информационных связей между участниками кластерной инициативы;
- объединение усилий по развитию инфраструктуры, связанной с созданием нового туристического продукта;



- содействие установлению международных экономических связей;
- разработка предложений для органов государственного управления, включая органы местной власти, по расширению общих рамочных условий, в которых развиваются региональные туристические кластеры.

Шаг 3. Разработка учредительных документов (например, договор о совместной деятельности участников кластера, соглашение о вступлении в кластер, положение о кластере и правила его функционирования, декларация о сотрудничестве и др.).

Пятый этап. Разработка стратегии деятельности регионального туристического кластера и программы действий

Шаг 1. Разработка плана создания кластера и системы мероприятий, включая меры поддержки, источники финансирования, ресурсное обеспечение, реализацию совместных мероприятий и реализацию образовательных программ.

Шаг 2. Подписание организационных соглашений участниками кластера.

Шаг 3. Регистрация организационно-правовой формы туристического кластера (при необходимости).

Шаг 4. Создание базы данных участников и системы коммуникаций.

Шаг 5. Разработка стратегии развития дестинации (с обязательным участием представителей местного сообщества) и плана действий на ближайшую перспективу.

Стратегия развития дестинации (рекомендуемая структура)

Введение

1. Анализ потенциала туристской дестинации:
 - 1.1. Природно-экологический потенциал дестинации;
 - 1.2. Культурно-исторический потенциал дестинации;
 - 1.3. Социально-экономический потенциал дестинации;
 - 1.4. Потенциал кластерообразования дестинации;
 - 1.5. Анализ конкурентной среды;
 - 1.6. Нормативно-правовые условия развития агроэкотуризма.
2. SWOT-анализ дестинации для развития агроэкотуризма.
3. Образ желаемого будущего дестинации.
4. Цель и задачи развития агроэкотуризма в дестинации в долгосрочной и краткосрочной перспективе:
 - 4.1. Ключевые группы потребителей дестинации;
 - 4.2. Туристский продукт дестинации;

- 4.3. Продвижение дестинации с учетом целевых групп;
- 4.4. Привлечение инвестиций на развитие дестинации.
5. Защита экосистем и культурного наследия.
6. Управление туристской дестинацией.
7. Оценка выполнения стратегических планов и оценки рисков.

Шаг 6. Инициирование процесса включения стратегии развития регионального туристического кластера и соответствующих стимулов в долгосрочную стратегию регионального развития и соответствующие региональные программы.

Шестой этап. Проведение внутреннего аудита деятельности кластера, оценка эффективности его функционирования

Шаг 1. Разработка системы индикаторов для оценки деятельности регионального туристического кластера.

Шаг 2. Создание контрольных органов управления деятельностью региональных туристических кластеров (контрольная комиссия, ревизионная комиссия, в том числе с участием представителей органов местной власти).

Шаг 3. Оценка возможных рисков деятельности региональных туристических кластеров, в том числе *административных рисков* (некачественное управление, невозможность скоординировать деятельность участников кластера); *финансовых рисков* (нехватка денежных средств для реализации намеченных мероприятий); *кадровых рисков* (отсутствие высококвалифицированных кадров по различным направлениям туристической деятельности); *правовых рисков* (связаны с изменением законодательства в сфере туризма, что сопровождается необходимостью дополнительного вложения средств); *экологических рисков* (реализация туристической деятельности сопровождается загрязнением окружающей среды) и др.



Глава 3.

ПРИМЕРЫ АНАЛИЗА КЛАСТЕРНЫХ ИНИЦИАТИВ В РЕГИОНАХ БЕЛАРУСИ*

3.1. Туристическая дестинация «Сморгонский район, Гродненская область»

Название дестинации

Данное название звучит сухо и бюрократично, а название в туризме значит многое. Оно должно побуждать к действию, чем-то привлекать, даже интриговать. Предлагается его изменить и сделать акцент на самом интересном. На данном этапе работы представляется, что это – образ М. К. Огинского. Предлагается отразить это в названии дестинации – «Земля Огинских», «Северные Афины» и т.п.



Тип кластера

Кластер Сморгонской дестинации – «зарождающийся кластер» (emerging cluster). В нем есть критическая масса потенциальных участников (упомянуты ниже), но кооперация и коммуникации между ними не налажены.

Возможная модель развития кластера

В данной дестинации наиболее вероятная модель развития кластера – кооперативная. Реальными инициаторами кластера стали общественные организации, объединяющие жителей данного региона – Благотворительный фонд «Северные Афины», общественное объединение «Сельчанка», Общественный совет по развитию агротуризма, хозяева агроусадеб, представители бизнеса и власти. Подобный состав гипотетически способен к сотрудничеству и взаимодействию. Большинство участников не являются прямыми конкурентами и функционально дополняют друг друга.

Стадия развития кластера

Данный кластер находится на стадии «расширения экономических связей» (external economies), в которой речь идет о расширении участ-

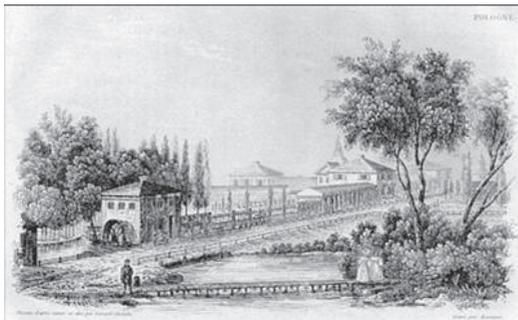
*Создание данных дестинаций на основе кластерных подходов было инициировано в рамках проекта ПРООН/USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие».

ников кластера для того, чтобы обеспечить «туристическую цепочку потребительских ценностей» и создание конкурентоспособного продукта в дестинации.

Предпосылки, ресурсы и компетенции в дестинации для создания туристического кластера

Ресурсы, продукт, инновации

В данной дестинации изначально имеется тема, которая позволяет сформулировать «уникальное торговое предложение» и определяет главное содержание турпродукта. Это – личность М. К. Огинского, его род и, соответственно, дворцово-парковый ансамбль в Залесье. Наиболее успешные кластеры уже в своем названии используют подобный ресурс, что и рекомендуется сделать дестинации. Это – основа для будущей «мифологизации». Именно тема Огинского – объект для совместной «эксплуатации» в кластере. Эту тему дополняют праздники – музыкальный праздник «Северных Афин» в Залесье (сентябрь), фестиваль-кирмаш «Залессе запрашае сяброў» (август). Для визуализации этой темы рекомендуется как можно чаще использовать рисунок На-



полеона Орды с видом на имение. Для мифологизации – исторические рассказы типа: «В XIX веке считалось хорошим тоном по пути из Западной Европы в Петербург и обратно заезжать в «Северные Афины». Именно так стали называть современники Залесье».

Кроме того, диски с музыкой М. К. Огинского, издания его произведений, книги о нем, сувениры с соответствующей символикой должны продаваться повсеместно. А полонез Огинского должен звучать везде (в музеях, кафе, ресторанах, усадьбах и т.п.).

Именно усадьба Огинского должна стать основой, своего рода «якорем» дестинации, а значит и кластера. Основную тему кластера удачно дополняет и природное наследие. Его тоже следует интерпретировать через тему Огинских. Романтические ландшафты сформировали характер людей, здесь живущих, род их деятельности, фольклор, ремесла, чувство родины. А богатая история земли может быть показана через судьбы живших здесь Огинских, их предков, современников и тех, кто жил позже.

Потенциал дестинации усиливают и транспортные магистрали, про-



ходящие по ней – автотрасса Минск-Вильнюс и железная дорога Минск-Молодечно-Вильнюс. Если задержать транзитные потоки туристов, предложив им турпродукт под общим брендом Огинских, то это значительно повысит доходы участников кластера.



Значительный ресурс дестинации – потенциальные спонсоры и влиятельные «друзья земли Огинских», включая выходцев из этих мест. Это – В. Н. Корягин (Столичный союз предпринимателей и нанимателей, которые поддерживают развитие усадьбы в Залесье), В. Г. Счастный (Председатель национальной ко-

миссии по делам ЮНЕСКО), П. В. Южик (член Палаты представителей Национального собрания РБ), Виктор Скоробогатов (известный музыкальный деятель), Адам Мальдис (белорусский литературовед, историк) и многие другие. Это – потенциальные спонсоры, единомышленники, «двигатели» развития данной территории.

Сама усадьба реставрируется за счет бюджетных средств, открытие концертного зала планируется в 2015 году. Этот год обещает стать переломным в жизни дестинации, и к нему необходимо «запустить» работу кластера с необходимой инфраструктурой, центром управления и продвижения.

В ходе беседы с заявителем (директор фонда «Северные Афины») выяснилось, что только 8 из 16 агроусадоб Сморгонского района высказали желание участвовать в кластере. Это неплохой показатель, однако, по возможности, желательно количество их увеличить. Посещение усадоб – важный компонент регионального турпродукта. Анализ предложения усадоб Сморгонского района позволяет заключить, что большинство предлагаемых услуг однотипны: рыбалка, семейная кухня, прогулки и т.п. Лишь немногие предлагают что-то особенное: «Горанских» (прогулки по реке Ошмянка, экскурсии в дом-музей Ф. Богушевича), «Канашова хата» (походы по местам боевой славы), «Жоришки» (прогулки на плотах по Вилии), «Зорны шлях» (телескоп и планетарий), «От рассвета до заката» (лозоплетение). Очень важно сформировать яркий индивидуальный образ усадоб и повысить уровень их инфраструктуры.

Кроме этого, на усадьбах желательно иметь материальные носители (сувениры, фотографии, буклеты и т.п.), которые свяжут объект с темой Огинских. Обязательное условие – наличие информационного уголка в усадьбах с материалами об имени Огинских, историческом и природном наследии региона, деятельности кластера.

В Сморгонском районе имеется гостиница «Сморгонь» (135 мест), ресторан «Виляя» (45 мест), 4 частных кафе, 16 агроусадеб, точки общепита в д. Крево («Уют»), кафе «Разносолы» (д. Солы), Дом охотника (6 мест в д. Ореховка).

В дестинации имеются практически все звенья потребительской туристической цепочки (от инфоцентра и сайта до аттракций и фестивалей). Важно создать из этого пока разрозненного конгломерата турпродукт, объединив только достойных участников (и по качеству обслуживания, и по экологичности, и по партнерским качествам).

Кооперация и обмен информацией

Данная дестинация относится к числу «продвинутых» в этом отношении. В ней имеется Общественный совет по развитию агроэкотуризма при Сморгонском райисполкоме (в который входят представители районной власти, некоммерческая структура «Сельчанка», две агроусадыбы). Рекомендуются расширить его состав и ввести туда представителей малого бизнеса, местную газету, представителя усадьбы Огинских (когда она начнет работать), кого-то из местных краеведов, Центр поддержки предпринимательства, председателей сельских советов. Помимо Общественного совета имеется Инфоцентр по устойчивому развитию (д. Залесье), инициативная группа по развитию зеленых маршрутов.

Очень важно установить между упомянутыми «институтами» обмен информацией и координацию действий. Эту функцию необходимо возложить на фонд «Северные Афины». Наличие стратегического документа по устойчивому развитию (МП 21), а также опыт проведения совместных мероприятий (праздников, семинаров) заложили для этого хорошую основу.

Инновационность в процессах, информационных технологиях и интерпретации имеющегося наследия помогут обеспечить «Экономический полюс», БОО «Отдых в деревне» и другие структуры. Очень





важно продолжать вовлекать в кластер имеющиеся предприятия бизнеса – ООО «Элис», ОАО «Сморгоньсиликатобетон», УЧПП «Форест» и другие. Это – гарант устойчивости кластера.

Природоведческий компонент регионального турпродукта обеспечит Сморгонский опытный лесхоз и местные краеведы. Важно интегрировать в эти процессы уже имеющиеся краеведческие маршруты разной тематики, использовать все интересные наработки (в районе разработано более 5 туристско-экскурсионных маршрутов). Возможно, стоит кооперироваться с соседними районами по тематике Первой мировой войны.

Образование, тренинги, качество

В качестве структур, которые могут организовать семинары и тренинги в регионе, следует упомянуть Центр поддержки предпринимательства и фонд «Северные Афины». Специализированная организация (БОО «Отдых в деревне») может наполнить семинары содержанием и предоставить экспертов, а такие структуры как «Экономический полюс» и «Цитадель» привлекут специалистов в области информационных технологий, экономико-математических моделей, стратегий.

Управление и самоорганизация кластера

В качестве организации, которая может управлять дестинацией и координировать деятельность всех участников видится местный благотворительный фонд «Северные Афины». Форма взаимодействия и кооперации участников кластера определяется в процессе развития. Возможно, появится акционерное общество, координационное бюро или иная форма. Свою роль в этом процессе должна сыграть и туристическая фирма – Сморгонский филиал ООО «Вегатур».

Дестинация характеризуется значительным потенциалом в области развития частно-государственного партнерства и стратегического видения. Написана стратегия устойчивого развития Местная повестка-21 для деревни Залесье; создан общественный совет по развитию агро- и экотуризма Сморгонского района. Очевидно, что общественная жизнь в деревне Залесье активнее, чем в целом по району. Местное сообщество должно сыграть роль локомотива и подтянуть «идеологически» весь Сморгонский район, который в



целом отличается более высоким уровнем активности предпринимательства (кафе, усадьбы и т.п.), чем деревня Залесье.

Проведение совместных мероприятий (уже имеющих и новых) закрепит и разовьет кооперативные связи участников кластера и заложит основу будущего долгосрочного сотрудничества.

Потенциальные туристические рынки

Современные подходы говорят о близости ценностей туристов, интересующихся культурным и природным наследием. Поэтому основная тема дестинации должна быть одна – «Земля Огинских», а подтем может быть несколько: «Замки Крево и Гольшаны» (рекомендуется развивать с фондом «Краина замков»), «Забывтая война» (о первой мировой войне), «Еврейская тема» (Сморгонь – еврейское местечко и холокост Второй мировой войны), а также «Сморгонское поозерье» (территория НП «Нарочанский», заказники «Трилесное», «Журавинник», «Мартишки», «Березы», «Голубые озера»). В рамках этих подтем заинтересованные участники могут работать более тесно.

3.2. Туристическая дестинация «Полесская Амазонка», Столинский район Бресткая область



Название дестинации

Данное название вполне отражает главную «изюминку» дестинации (пойма р. Припять и Ольманские болота) и подчеркивает ее уникаль-



ность и значимость (аналогии с рекой Амазонкой, меккой экотуристов). Сохранившаяся в естественном состоянии пойма Средней Припяти и крупнейшие в Европе болота – «легкие Европы» – это главная достопримечательность региона, которую следует подчеркивать во всех информационных материалах и во всех туристических объектах.

Однако территории, окружающие эти уникальные болота, тоже несут их ауру, которая отражается в памятниках культуры, быте, традициях и характере людей. Поэтому, предлагается несколько подкорректировать название «растянув» его на весь район, чтобы насытить более широким содержанием – «Полесская Амазония».

Тип кластера

Кластер данной дестинации следует отнести к типу «зарождающийся кластер» (emerging cluster), в котором уже есть определенная «критическая масса» потенциальных участников, однако взаимодействие и кооперация между ними требует дальнейшего развития.

Возможная модель развития кластера

В данной дестинации гипотетически возможны две модели развития кластера – «кооперативная» и «предпринимательская». Это зависит от многих факторов.

В настоящий момент кластер объединяет участников, которые дополняют друг друга и вполне могут создать партнерство равных (агроусадьбы, государственные природоохранные учреждения, лесхоз, отдел культуры, физкультурно-спортивный клуб, общественная организация). Однако сейчас инициатором создания кластера, его основой является Государственное природоохранное учреждение «Заказники «Средняя Припять» и «Ольманские болота», которое может заниматься хозяйственной деятельностью и активно развивает туризм. Эту структуру можно рассматривать как предпринимательское ядро кластера, которое может взять на себя функции управления и продвижения в кластере. ГПУ и его лидер И. Яхновец активно участвуют в реализации многих международных проектов. Для туристов заказника им нужны и средства размещения (своих недостаточно), и питание, и культурно-развлекательные программы. Поэтому они заинтересованы в партнерстве и расширении кластера. Если среди его участников не найдется другого лидера, то кластер будет развиваться по предпринимательскому сценарию, и основой его останется ГПУ, что может обеспечить ему устойчивость (гранты, международные проекты, государственная поддержка). Эта модель может переродиться в кооперативную по мере увеличения количества участников и набиранием «веса» и авторитета.

Стадия развития кластера

Данный кластер находится на стадии «расширения экономических

связей» (external economies). В настоящий момент идет расширение участников кластера для обеспечения «цепочки туристических потребительских ценностей» в дестинации и создание конкурентоспособного продукта под единым брендом.

Предпосылки, ресурсы и компетенции в дестинации для создания туристического кластера

Ресурсы, продукт, инновации

В данной дестинации есть главная тема – уникальное природное наследие (Полесская Амазония), которая требует развития, мифологизации и «брендинга». Местные болота всегда оставались одной из могущественных стихий. Их опасались и завоеватели, попадавшие сюда. Это поистине колдовской



край в прямом и переносном смысле. Народная фантазия населила их множеством мифических существ: ведьмами, кикиморами, болотными чертями. Вдали от мирового прогресса люди здесь жили и хозяйствовали так, как это делали их предки, сохранив и уникальный говор, и фольклор, и архитектуру, и ремесла, и способ хозяйствования.

Не менее экзотична и пойма Припяти, сохранившаяся в естественном состоянии на юге лесной зоны. Все вместе напоминает природные комплексы Амазонии (если отбросить отсутствие вековых деревьев).

Легенды, предания, поверья, связанные с дестинацией, должны развиваться и включаться в экскурсии, путеводители, рассказы сопровождающих гидов. Это и легенды о происхождении названия Столин, и связанные с визитами княгини Ольги Ольманы, Ольшаны, Ольгомель. Известный русский писатель Куприн писал в Ольманских болотах свою «Олесю», а прототипом колдуньи была местная жительница.

Очень важный момент в создании собственного бренда, образа района – «отстройка от конкурентов». Схожими ресурсами обладают и соседние районы (Пинский, Лунинецкий, Житковичский), поэтому нужно продвигать и «педалировать» свои уникальные преимущества во всех коммуникациях, чтобы у потенциальных туристов возникла устойчивая связь: «Полесская Амазония» – это Столинский район.

Географическое положение района не самое удачное. Это один из самых южных и самый большой сельскохозяйственный район страны. Он удален от областных городов Беларуси (около 300 км до Бреста и Минска), через него не проходят крупные магистрали. Однако эту



удаленность нужно «подавать» как преимущество: «путь к великому безлюдью Амазонии».

Большие расстояния между участниками кластера создают некоторую проблему в их коммуникациях. Нужно пытаться составлять туристические программы так, чтобы у всех был шанс получить туристов. Условно выделяются две зоны, два подкластера:

- «Средняя Припять», Давид-Городок, Бережное, Теремличи, Столин;
- «Ольманские болота», Столин, Городная, Колодное.

Несмотря на географическую удаленность объектов, все они должны «продвигаться» вместе под одним брендом.

Анализ «туристической цепочки потребительских ценностей» в дестинации позволяет сделать вывод, что практически все необходимые в ней звенья присутствуют. В дестинации есть три организации, оказывающие туристические услуги: Столинский районный физкультурно-спортивный клуб, ГПУ «Заказники «Средняя Припять» и «Ольманские болота» и ГЛХУ «Столинский лесхоз». На территории заказника создан информационный центр. Информация о туристических возможностях дестинации размещена на сайте Столинского райисполкома и других специализированных ресурсах. В регионе есть средства размещения разного уровня комфортности и разной формы собственности: семь агроусадеб «Льва», «С.О.М», «Надежда», «Хуторок», «Уручье», «Бродок» и «Ольманы» (фермерское хозяйство). Есть две гостиницы «Столинского ЖКХ» в городе Столин и в г. Давид-Городок; два охотничьих домика. В прошлом году ими было принято 4716 человек, из них почти 10% (447 человек) – иностранные туристы.

В перспективе необходимо повысить уровень комфортности средств размещения и создавать новые объекты в уникальных природных зонах с учетом экологических стандартов.

Относительно питания проблем не выявлено: агроусадыбы обеспечивают туристов едой, главным образом из продуктов собственных подворий, есть объекты придорожного сервиса с большим количеством посадочных мест: «Колосок» (100 мест), «У Крыницы» (16 мест), бар «Бережновский» (36 мест), «Белые росы» (36 мест) и бутербродная на 96 мест в Давид-Городке. Однако туристам, которые приезжают в Столинский район, интересна, прежде всего, национальная кухня из локальных продуктов дестинации – это «специальное меню», которое должно присутствовать и предоставляться (возможно, по специальному заказу).

Экскурсионная программа, интересные мероприятия, анимация может быть обеспечена тремя упомянутыми выше туристическими организациями, а также районным отделом культуры (в дестинации 56

клубов и Домов культуры, 5 музыкальных школ, народный краеведческий и 21 народных общественных музея). В дестинации имеется уникальный Центр гончарства (д. Городная), Дом народного творчества (д. Федоры), Сельские дома фольклора (д. Отвержичи и Толмачево). В дестинации есть 16 фольклорных коллективов со званиями «народный», «образцовый», «заслуженный».

При слаженной работе участников кластера туристам может быть обеспечена яркая и содержательная программа.

Безусловно, основной ресурс региона, который может сформировать «уникальное торговое предложение» – это природное наследие «Полесская Амазония». Однако экотуристы помимо природы интересуются и историко-культурным наследием. В качестве объектов и мероприятий, заслуживающих особого внимания, нужно упомянуть следующие: знаменитые деревенские храмы белорусского Полесья, которые есть почти в каждой деревне дестинации и возраст которых более 100 лет; несколько усадебных объектов (пейзажный парк усадьбы Радзивилов «Маньковичи», парки «Новобережновский», где более четырех веков жил княжеский род Олешей (из него вышел известный русский писатель Юрий Олеша) и «Нижнетеребежовский»; остатки усадьбы Скирмунтов в д. Колодное; Столинский синагогальный двор). Интересна тема «городов погорыньских», которые в XII веке подарил своим внукам киевский князь Владимир Мономах. Как назывались они, не известно, но легенда повествует, что в древности на реке Горынь размещалось 12 городов.

Уникальна д. Городная со своей «ангобной» керамикой, которая, возможно, попадет в список нематериального наследия ЮНЕСКО.

История холокоста здесь тоже прослеживается: в урочище Стасино было расстреляно более 8 тысяч евреев.

Все эти темы могут быть вплетены в основной туристический продукт в зависимости от интересов туристов.

К инновационным явлениям в дестинации следует отнести обряд «Конікі» в Давыд-Городке. Это калядный обряд, который имеет сильный региональный колорит (среди ряженых есть уникальный персонаж-всадник на деревянном коне). Этот образ ежегодно собирает много туристов. Рассматривается вопрос о включении данного обряда в список нематериального наследия ЮНЕСКО.

Другое яркое событие, происходящее раз в два года, тоже заслуживает внимания. Это гончарный пленер в д.Городной. Он может собирать гораздо больше участников и туристов и продвигать весь туристический потенциал.



3.3. Туристическая дестинация «Мотальскі шлях», Ивановский район Брестская область

Название дестинации

Название дестинации многогранно (имеет несколько смысловых значений) и одновременно определяет географическое положение территории. В процессе его использования в первую очередь рекомендуется обыграть слово «шлях» как исторический путь, который прошел Мотоль за шесть веков. Именно для знакомства с богатым наследием этого края и приедут сюда туристы. Другое значение слова – путь, дорога – второстепенно, но тоже важно. Это своего рода туристическая петля более крупного зеленого маршрута «Яновское кольцо».

Тип кластера

Кластер дестинации «Мотальскі шлях» – «загорающийся кластер» (emerging cluster). В нем есть критическая масса потенциальных участников (описаны ниже), но кооперация, коммуникации, взаимодействие не вполне налажены.

Возможная модель развития кластера

В данной дестинации возможно несколько моделей развития кластера. Заявителем, инициатором кластера стала коммерческая структура – унитарное предприятие «Аникс Саниа». Однако, маловероятно, что это предприятие сможет выполнять функции управления кластером. Скорее всего, это сможет сделать недавно созданный туристско-информационный центр по устойчивому развитию в Мотоле. Он создан по инициативе властей, которые являются проводниками новых идей в Ивановском районе и пока обеспечивают координацию. Но в будущем, если в данный кластер войдут и будут реально работать все заявленные партнеры (и не только), то возобладает кооперативный подход, что обеспечит наибольшую устойчивость и эффективность процессу.

Стадия развития кластера

Данный кластер находится на стадии «расширения экономических связей» (external economies), когда речь идет о расширении участников

**МОТАЛЬСКІЯ
ПРЫСМАКІ**



МОТОЛЬСЬКІ ЛАСОЩІ

LECKEREIEN VON MOTOL

מוטולסקי פריסמקי

DELICACIES OF MOTOL

MOTOLSKIE PRZYSMAKI



MOTOLIO SKANESTAI

FRIANDISES DE MOTOL



МОТОЛЬСЬКІЕ ЛАКОМСТВА

BELARUS·2011

кластера для того, чтобы обеспечить «туристическую цепочку потребительских ценностей» и создание конкурентоспособного продукта в дестинации.

Предпосылки, ресурсы и компетенции в дестинации для создания туристического кластера

Ресурсы, продукт, инновации

В данной дестинации основной центр притяжения – это Мотоль. Именно эта уникальная деревня определяет основную тему дестинации – культурное наследие: ремесла, промыслы, обряды, местная кухня. Но главное – это невероятный мотольский характер, искрометный колорит и предприимчивость местного населения. Самому местечку Мотоль 590 лет. Оно получило Магдебургское право благодаря Боне Сфорца в 1555 г., и с тех пор здесь всегда жили свободные люди, которые славились своими ремесленными изделиями (кожухи, рушники, постилки, сундуки и т.п.), колбасами, мясными изделиями, фольклором, уникальными блюдами и предприимчивостью. Бона Сфорца переселила сюда семьи итальянских ремесленников, которые остались здесь навсегда. Это стало последней каплей в формировании мотольского характера. Это, безусловно, деревня первых предпринимателей Беларуси, в которой более 30 магазинов и много производителей великолепных продуктов питания (колбас, мясных и рыбных изделий, печенье, хлебобулочные изделия, караваев и т.д.).

В Мотоле есть уникальный Музей народного творчества с богатейшей коллекцией и интереснейшими этнографическими программами. Но известность Мотолю как туристической дестинации принес кулинарный фест «Мотальскія прысмакі». Именно он определил основной мотив дестинации – «Кулинарное путешествие, приключение». Конечно, еда – это часть богатейшей материальной культуры здешних мест, и ее присутствие должно быть везде. Поэтому предлагается в качестве слогана использовать «Незабываемый вкус традиций» или что-то похожее.



Именно на основе культурного наследия с акцентом на кулинарную



составляющую и надо формулировать «уникальное торговое предложение» – местный туристический продукт.

Идеологическая основа и содержание туристического продукта может формироваться в Мотольском музее народного творчества (с его филиалами: археологическим «Наші карані» и «Дом травніка»), яркие фольклорные программы могут обеспечивать Дом культуры в Мотоле, Тышковичах, Ополе, которые имеют известные коллективы. Вместе с отделом культуры нужно разработать маршрут «Кулинарного приключения на «Мотальском шляхе», включив сюда экскурсии в Мотольский музей (с этнографической программой, связанной с обрядовой едой), посещение предприятий-производителей с дегустацией колбас, рыбы, печенья (в Мотоле), сыры в д. Псыщево, рыбы в Ополе (где есть зарыбленные пруды).



Для камерных групп можно организовать мастер-классы. Мотоль можно позиционировать как кулинарную столицу Беларуси.

Дополнительно у туристов должна быть возможность посетить музей в д. Достоево, увидеть дугу Струве (объект ЮНЕСКО), ознакомиться с деревянным зодчеством Полесья: церквями в д. Молодово, Дружиловичи и т.п. А отдых на Ясельде или Мульном и Мотольском озерах дополнит программу.

Анализ потенциальных участников кластера свидетельствует, что в регионе есть та «критическая масса», которая может обеспечить обслуживание туристов в соответствии с туристической цепочкой потребительских ценностей: Информационный центр по устойчивому развитию, отель «Фест» в Мотоле, усадьбы «Домик на окраине», «Лявониha на Ясельде», «Золотая рыбка», «Мотольская Венеция» (в стадии строительства), кафе «Коопрома», «Чаборок», анимационные программы Мотольского музея, фестивали, праздники и т.д.

К инновационным продуктам дестинации следует отнести два фестиваля: «Мотальскія прысмакі» (август, Мотоль) и «Фальклор без межаў» (январь, Тышковичи).

Оба фестиваля уникальны, дополняют друг друга и являются мощнейшим средством продвижения дестинации на белорусском и международном рынках, создания запоминающегося образа и бренда.

Они возникли по инициативе отдельных личностей, местных сообществ, властей как яркие, независимые и самостоятельные явления. Теперь их надо пытаться интегрировать в кластерные процессы и позиционировать как основные события туристической дестинации «Мотальскі шлях». Именно через фестивали в регионе начал развиваться туризм. Теперь стоит задание: создать яркий образ туристической дестинации, в которой интересно круглый год. Поэтому фестивали нужно использовать как площадки по продвижению всего туристического региона и отдельных услуг. При этом на эти фестивали должны работать все заинтересованные участники региона, так как это два основных события, которые должны становиться все более и более содержательными и яркими год от года.



Способность к кооперации и обмену информацией

В дестинации имеются довольно сильные взаимосвязи между участниками кластера. Они носят неформальный характер и были выработаны в процессе производственной деятельности каждого. Большую роль в данном регионе играют личные, родственные и дружеские связи. Это довольно закрытое сообщество. Своего рода «семья».

Объединяющую функцию в этой группе партнеров гипотетически при наличии лидера мог бы сыграть Инфоцентр по устойчивому развитию и сельскому туризму. Еще один из путей сближения и кооперации – Общественный совет по развитию агроэкотуризма дестинации, который следует создать. Важно включить в него не только представителей Мотоля, но и д. Ополе (председатель СПК В. Столбунов), д. Достоево (директор Музея Достоевского) и др.

Но в целом в дестинации «почва подготовлена». Инициаторы кластера, упомянутые в заявке, и местное сообщество участвовало в написании стратегических документов по устойчивому развитию как Ивановского района, так и Мотольского сельсовета, концепции Местной Повестки 21. Тема устойчивого развития им знакома, SWOT-анализ проводился, стратегические цели формулировались.

Однако, главное, что вселяет оптимизм и позволяет довольно высоко оценить способность к кооперации, – это знаменитый фестиваль «Мотальскія прысмакі», который прошел с огромным успехом уже пять



раз. Причем финансировался он главным образом из местных и районных ресурсов.

Образование, тренинги, качество

Несмотря на то, что в дестинации нет учебного заведения, которое может обеспечить подготовку туристических кадров, здесь проводилось множество тренингов, семинаров, конференций по близкой к туризму тематике. Территория являлась пилотной для многих международных проектов: здесь писалась Местная Повестка 21, дважды проводилась этнографическая экспедиция БГУ по сбору кулинарных рецептов, организовывали кулинарные конкурсы рисунков по кулинарным традициям, освещались вопросы по энергоэффективности и утилизации мусора.

Местный музей и Дом культуры Мотоля, Школа искусств в д. Ополе, Дом культуры в д. Тышковичи играют роль своего рода лаборатории по сохранению и возрождению материальной и материальной культуры. Местные школы также вовлечены в эти процессы.

Определенную помощь в образовательном процессе могут сыграть Ивановский районный центр детско-юношеского туризма и краеведения, Ивановская гимназия, занимающаяся вопросами устойчивого развития.

Управление и самоорганизация кластера

В настоящее время в рамках проектной деятельности координатором, ответственным за коммуникации между партнерами, выступает Н. Ф. Стасевич (частное предприятие «Аникс Саниа»). Однако, маловероятно, что производственное предприятие сможет управлять и координировать работу всех участников кластера. В будущем данную роль следует поручить Информационному центру по устойчивому развитию и сельскому предпринимательству, созданному недавно в рамках проекта информационно-просветительского учреждения «Новая Евразия» «Укрепления общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси». По своей структуре и уставу центр идеально подходит для координации, управления, а также продвижения дестинации на туристических рынках. Центр не будет являться конкурентом ни для кого. Он будет заинтересован представлять интересы кластера, что может обеспечить ему финансовую устойчивость и развитие.

Потенциальные туристические рынки

Основной приток туристов (включая однодневных посетителей) в дестинации обусловлен двумя яркими событиями: фестиваль «Мотальскія прысмакі» (около 10 000 человек) и «Фольклор без границ» в Тышковичах (более 500 человек). Это две волны, два пика, которые выражены очень ярко. Кроме этого, есть систематический приток посетителей в Мотольский музей (20 тыс. человек за период 2011 – октябрь 2012),

в Музей Ф. М. Достоевского (2,5 тысячи человек в год). Однако практически все обозначенные выше лица – это транзитные однодневные посетители.

Задача дестинации – постараться максимально продвигать себя как территорию, интересную для более продолжительного отдыха. Фестивали и музеи должны использоваться как площадки для распространения информации о туристическом продукте, который создают участники кластера.

Основные туристы для дестинации – белорусы, прежде всего из Бреста, Барановичей, затем Минска и всей страны. Они приедут сюда за уникальным туристическим предложением – «Незабываемый вкус традиций».

Следующий сегмент, на который следует выходить, когда турпродукт «апробирован на своих», – польские и украинские туристы (из стран, с которыми граничит Ивановский район).

И совершенно особый, но очень перспективный рынок – израильские туристы, а также еврейские туристы из других стран. Они очень требовательны к сервису и для них нужно сделать особенный турпродукт, связанный с еврейским наследием Мотоля и еврейской восточноевропейской кухней. Все еврейские мемориальные места должны быть приведены в порядок и хорошо обозначены.



Глава 4.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ НА ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ В БЕЛАРУСИ

Небольшой наработанный опыт формирования региональных туристических кластеров в Беларуси обнаруживает ряд проблем общего характера, по решению которых могут быть предложены некоторые рекомендации.

Одним из слагаемых успеха работы по формированию регионально-го туристического кластера является наличие сильной команды. При обеспечении консолидации всех заинтересованных участников потенциального кластера, создании инициативной группы, которая взяла бы на себя роль ведущего звена по организационной и информационной работе, можно опираться на уже созданные на территории институты регионального развития. В числе таких организаций в области туристической деятельности, которые уже действуют в республике, выступают, прежде всего, общественные советы по туризму.

Это неформальные структуры, призванные содействовать развитию сельского туризма через создание партнерских отношений между органами власти, хозяевами сельских усадеб, туристическими фирмами, неправительственными организациями, представителями бизнеса, науки и прессы. Основными задачами их работы являются:

- выработка стратегии (программы) развития агроэкотуризма в соответствующем регионе;
- привлечение граждан к занятию агроэкотуризмом;
- снятие административных барьеров в области сельского туризма;
- содействие развитию национального законодательства в области сельского туризма;
- популяризация экологического туризма среди населения;
- оказание консультативной помощи (экспертной поддержки) представителям местных органов власти в вопросах сельского туризма;
- содействие развитию международного сотрудничества в области сельского туризма.

В настоящее время общественные советы по туризму созданы и функционируют во всех областях (чаще всего, при областных управлениях спорта и туризма). Более двадцати общественных советов работают

на уровне районов (Воложинский, Быховский, Щучинский, Кобринский, Брестский, Молодеченский, Логойский, Каменецкий, Полоцкий и другие). Кроме этого, с 2011 года при Департаменте по туризму Министерства спорта и туризма действует Общественно-консультативный совет по развитию агрозотуризма. В процессе формирования регионального туристического кластера общественные советы могут стать коммуникационной и информационной площадкой. В этой роли могут выступить и другие структуры: информационные центры, региональные центры поддержки предпринимательства и т.п.

На стадии расширения деятельности регионального туристического кластера встает проблема его взаимодействия с аналогичными структурами, действующими в других регионах, в том числе сопредельных стран, а также выход на международный рынок туристических услуг.

В этих случаях целесообразно, чтобы деятельность туристического кластера стала объектом кластерной политики в регионе и с участием органов государственного была ориентирована на реализацию следующих мер:

- строительство современных агрозотуристических комплексов и развитие туристической инфраструктуры;
- вхождение в международные ассоциации по сельскому туризму, в том числе используя потенциал БОО «Отдых в деревне»;
- активное участие в международных выставках, подготовка совместных новых конкурентоспособных предложений;
- участие в проведении активной государственной рекламно-информационной кампании по пропаганде туристических возможностей Беларуси т.д.

Другой вариант стратегии: формирование межрегиональных кластеров, что требует либо создание нового турпродукта, либо оказание туристических услуг уже существующими региональными кластерами под одним «брендом».

Одна из проблем, стоящая на пути формирования любой кластерной структуры – это нахождение оптимального соотношения конкуренции и сотрудничества. В «глубинке» вопрос выбора не стоит остро, поскольку агротуризм там только начинает развиваться, и любое сотрудничество рассматривается как своеобразная взаимопомощь между субъектами хозяйствования, занятыми в этой сфере экономики. Так, участие в кластерной структуре для отдельного владельца агроусадьбы создает условия для расширения перечня предоставляемых дополнительных туристических услуг, повышения качества отдыха в деревне, увеличения числа туристов в холодный период года. В целом такая сервисная интеграция стимулирует спрос на агрозотуризм, способствует росту



доходов хозяев сельских усадеб и привлекательности местного туризма для населения других регионов.

Между тем, ситуация может оцениваться иначе, если речь идет об агротуризме в зоне влияния крупных городов (г. Минск, областные центры, крупные города областного подчинения, курортные зоны и др.). Здесь конкуренция более жесткая. Для организации совместной деятельности требуется, во-первых, четко определить сферу совместной деятельности и те управленческие функции, а также перечень услуг, которые будут переданы органу управления кластером (например, реклама, информационная деятельность, транспортная составляющая). Во-вторых, важно оценить ожидаемый прирост дохода у каждого из потенциальных участников кластера от сотрудничества и основные источники роста конкурентоспособности новой туристической услуги. Причем необходим постоянный мониторинг этой ситуации и принятие соответствующих корректирующих мер. Это необходимо осуществлять на совместной основе, помня, что выход из кластера одного из его участников, может прервать цепочку потребительской ценности туристической услуги и отрицательно сказаться на функционировании всего туристического кластера.

Еще одной проблемой на пути создания туристического кластера является нехватка финансовых ресурсов для дальнейшей совместной деятельности. В качестве основных источников финансовых средств на первоначальном этапе создания кластеров могут рассматриваться: во-первых, членские взносы участников кластерной структуры; во-вторых, средства финансового содействия, предназначенные для поддержки формирования региональных кластеров со стороны органов местного управления и самоуправления; в-третьих, различные источники финансовой поддержки развития малого и среднего бизнеса, реализуемой в настоящее время в регионах (Белорусский фонд поддержки предпринимательства, областные фонды поддержки малого и среднего бизнеса, льготное кредитование малого и среднего бизнеса, содействие со стороны объектов инфраструктуры: инкубаторы, информационные центры и др.); в-четвертых, грантовая поддержка со стороны международных организаций, чаще всего, реализуемая на проектной основе (например, Программы трансграничного сотрудничества, Программа поддержки Беларуси Федерального Правительства Германии, а также программы малых грантов: Посольства США в части содействия социальному развитию и укреплению местных сообществ, сохранению природного и культурного наследия, развитию местного самоуправления; Всемирного банка; Глобального экологического фонда; информационно-просветительского учреждения «Новая Евразия» и

др.).

Следует также отметить необходимость согласованного подхода к разработке стратегии развития регионального туристического кластера, политики в области финансового обеспечения его деятельности и выбору организационно-правовой формы функционирования кластерной структуры. Речь идет о том, что форма общественного объединения имеет определенные ограничения в части финансирования совместной деятельности регионального туристического кластера. В этом случае, участники кластера только как самостоятельные хозяйствующие субъекты смогут воспользоваться, например, государственной поддержкой, реализуемой в рамках различных инструментов поддержки предпринимательства. Поэтому, активная стадия развития туристического кластера с ориентацией на его саморазвитие за счет собственных средств, а также привлечение средств от третьих лиц, в том числе инвестиционного характера, делает целесообразным формирование более развитых организационно-правовых форм, обеспечивающих эффективное совместное взаимодействие.



Глава 5.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ В БЕЛАРУСИ

Правовую основу формирования региональных туристических кластеров формируют как минимум два блока нормативно-правых актов. Во-первых, специальное законодательство в области агроэкотуризма, во-вторых, правовые акты, определяющие общие условия осуществления процесса кластерообразования в регионах.

Итак, в рамках первого блока основные правила и рамки деятельности субъектов агроэкотуризма в Республике Беларусь регламентируются Указом Президента Республики Беларусь № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь».

Кроме этого, наиболее значимыми нормативно-правовыми актами, регулирующими деятельность сельского туризма являются следующие:

- Закон Республики Беларусь 25 ноября 1999 г. N 326-З «О туризме» Принят Палатой представителей 10 ноября 1999 года. Одобрен Советом Республики 18 ноября 1999 года (в ред. Законов Республики Беларусь от 09.01.2007 N 206-З, от 16.06.2010 N 139-З);
- Закон Республики Беларусь 9 декабря 1992 г. № 2020-XII «О хозяйственных обществах» в изменениях от 15 июля 2010 г.;
- Закон Республики Беларусь 11 ноября 2002 г. №149-З «О личных подсобных хозяйствах граждан» в изменениях и дополнениях от 28 декабря 2009 г.;
- Декрет Президента Республики Беларусь №6 от 7 мая 2012 г. «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности»;
- Декрет Президента Республики Беларусь от 20 декабря 2007 г. № 9 «О некоторых вопросах регулирования предпринимательской деятельности на территории сельских населенных пунктов»;
- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 июня 2006 г. № 818 «Об утверждении типового договора на оказание услуг в сфере агроэкотуризма»;
- Декрет Республики Беларусь №6 от 7 мая 2012 г. О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых го-

родских поселений, сельской местности;

- Декрет Президента Республики Беларусь от 20 декабря 2007 г. №9 «О некоторых вопросах регулирования предпринимательской деятельности на территории сельских населенных пунктов».

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 июня 2006 г. №818 «Об утверждении типового договора на оказание услуг в сфере агроэкотуризма».

При рассмотрении второго блока правовой основы следует указать на ряд важных позиций, вытекающих из понимания сути кластерообразования и требующих соответствующего правового обеспечения:

- условия для развития участников кластеров (малый и средний бизнес, различные виды инфраструктуры и др.);

- существующие механизмы для взаимодействия государства и бизнеса;

- механизмы включения местных инициатив в процесс кластерообразования, участие местных органов власти;

- условия для концентрации участников кластера в пределах определенной территории, определяется действующая нормативно-правовая база по формированию региональных кластеров.

Первое, институциональные условия для кластеров (малый и средний бизнес, различные виды инфраструктуры и др.) определяются следующими нормативными и программными документами:

- Директива Президента Республики Беларусь № 4 от 31 декабря 2010 г. «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь»;

- Программа государственной поддержки малого и среднего предпринимательства на 2013 – 2015 г.г.;

- Национальная платформа бизнеса Беларуси на 2012 и 2013 (Стратегия опережения);

- Декреты Президента Республики Беларусь № 9 от 20 декабря 2007 г. «О некоторых вопросах регулирования предпринимательской деятельности в сельской местности» и № 1 от 28 января 2008 г. «О стимулировании производства и реализации товаров (работ, услуг).

Помимо этого идет процесс создания объектов инфраструктуры, способствующей кластерообразованию, который определяется Указом Президента Республики Беларусь от 03.01.2007 № 1 Положение о порядке создания субъектов инновационной инфраструктуры.

Второе, формирование механизма установления взаимосвязей и взаимодействий между государством и субъектами хозяйствования на основе частной формы собственности связано с разработкой Закон Республики Беларусь «О государственно-частном партнерстве в Респу-



блике Беларусь».

Его роль в формировании кластеров может быть определена следующим образом: государственно-частное партнерство это:

- механизм стимулирования инвестиций в инфраструктуру;
- способ привлечения бизнеса к предоставлению общественных услуг;
- альтернатива приватизации экономических объектов, находящихся в государственной собственности и имеющих важное общественное и стратегическое значение;
- способ привлечения внебюджетных средств.

Третье, в стране имеются определенные предпосылки для включения местных инициатив в процесс кластерообразования. В рамках реализации международных проектов разрабатываются стратегии устойчивого развития регионов. Действуют общественные советы по агротуризму при облисполкомах, координационные советы по туризму при райисполкомах.

Четвертое, в целях усиления географической концентрации потенциальных участников кластеров в пределах определенных территории в стране действуют преференциальные режимы.

Во-первых, речь идет о льготах для инвесторов и предприятий в малых, средних городских поселениях, сельской местности.

Во-вторых, существуют следующие льготы инвесторам и хозяйствующим субъектам СЭЗ.

В-третьих, установлены льготы для резидентов Парка высоких технологий.

В-четвертых, в рамках программы «Припятское Полесье» действует ряд льгот для инвесторов и коммерческих организаций, находящихся на данной территории.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баканова, А.А. Формирование и реализация системы развития сельского туризма в регионе: автореф. дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 А.А. Баканова.- Санкт-Петербург, 2005.- 24 с.

2. Баркова Н.Г., Кажуро М.Г., Мамуль Ф.С. Концептуальные основы развития агротуризма в Гродненской области. Минск: 2013.

3. Войтехович, Э.А. Войтехович, А.Р.Сельскому туризму широкий

простор: метод. пособие / Э.А. Войтехович, А.Р. Войтехович. – Минск: Плутос-инфо, 2007. – 24 с.

4. Конкурентоспособность туристского комплекса Республики Беларусь: монография /Е.Г. Киреенко, Д.Г.Решетников, А.И. Тарасенок и др. – Минск: БГПУ, 2010. – 280 с.

5. Концепция формирования и развития инновационно- промышленных кластеров Республике Беларусь (проект). Министерство экономики Республики Беларусь. 2013 г.

6. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации. – М., 2008, утверждены Минэкономразвития РФ 26 декабря 2008 г. №20615–ак/д 19.

7. Методические рекомендации по разработке карт кластеров. – НИ-ЭИ Минэкономки Республики Беларусь, – Минск, 2012.

8. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер. –М: Альпина Бизнес Букс, 2005.

9. Портер, М.Э. Конкуренция: Пер. с англ. / М.Э. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 608 с.

10. Сточ А. Международный опыт формирования кластеров [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://www.intelros.ru/index.php?newsid=352>. – Дата доступа: 07.04.2007.

11. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь. Национальный статистический комитет. Минск: 2012.

12. Эффективная реализация кластерной политики, опыт Баварии (Германия) и РФ [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://www.yarsk.ru/it/>. – Дата доступа: 12.03.2011.

13. Beddig, C. Cluster Development Policy Rooted in the Collective Efficiency Approach: An Effective Poverty Alleviation Tool in the Indian Handloom Sector? Case studies: the Varanasi and Chanderi Handloom Clusters (2007-08) [Electronic resource] / C. Beddig, Université de Genève. – Geneva, November 2008. – Mode of access: <http://www.ovidius-stec.ro/html/anale/RO/cuprins%20rezumate/rezumate2011p1.pdf>. – Date of access: 14.08.2013.

14. Bergman, E.M. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications [Electronic resource] / E.M. Bergman and E.J. Feser; Regional Research Institute, WVU, 1999. – Mode of access: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>. – Date of access: 13.02.2012.

15. Regional Clusters in Europe / European Commission, Observatory of European SMEs, 2002, No. 3. – Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. – 64 pp.



Приложения

Таблица 1.

Привлекательность туристической дестинации с точки зрения кластерообразования

Факторы	Весовой коэффициент (сумма весов в каждой группе должна быть равна 100)	Балл (0 – низко, плохо 0,5 - средне 1- хорошо)	Оценка
1 группа: Ресурсы, продукт инновации			
2 группа: Кооперация и обмен информацией			
3 группа: Образование, тренинги, качество			

Формула оценки привлекательности

$$P = \sum K_i * V_i \text{ (i изменяется от 1 до n)}$$

P – интегральная бальная оценка привлекательности
кластерообразования региона

K_i – весовой коэффициент i-го критерия

V_i – значение в баллах i-го критерия

Таблица 2.

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРА*

Индикатор	Показатель	Балл (информация для эксперта)	Вес (оценка эксперта)
ГРУППА 1. РЕСУРСЫ, ПРОДУКТ, ИННОВАЦИИ			
1. Расстояние между наиболее удаленными субъектами	<input type="checkbox"/> до 70 км <input type="checkbox"/> от 70 до 150 км <input type="checkbox"/> более 150 км	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0	
2. Наличие предприятий общественного питания	<input type="checkbox"/> имеется в наличии (более трех) <input type="checkbox"/> имеется в наличии (не менее трех) <input type="checkbox"/> отсутствует	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0	
3. Наличие средств размещения	<input type="checkbox"/> имеется в наличии (более трех с количеством койка мест более 15) <input type="checkbox"/> имеется в наличии (не менее трех) <input type="checkbox"/> отсутствует	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0	
4. Наличие информационного туристического центра (или структуры, выполняющей эту функцию)	<input type="checkbox"/> имеется в наличии <input type="checkbox"/> планируется создать <input type="checkbox"/> нет и создание не планируется	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0	
5. Наличие туристической фирмы в дестинации	<input type="checkbox"/> имеется в наличии <input type="checkbox"/> планируется создание <input type="checkbox"/> нет и создание не планируется	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0	
6. Наличие интернет сайта, продвигающего услуги туристической дестинации	<input type="checkbox"/> имеется <input type="checkbox"/> планируется создание <input type="checkbox"/> нет в наличии	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0	
7. Наличие памятников истории и культуры	<input type="checkbox"/> имеются объекты, включенные в Список наследия ЮНЕСКО <input type="checkbox"/> имеются объекты, включенные в Государственный список историко-культурных ценностей или планируется их включение <input type="checkbox"/> объектов не имеется	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0	



8. Наличие регионального фестиваля, который уникален по своей тематике	<input type="checkbox"/> имеется в наличии <input type="checkbox"/> планируется создать <input type="checkbox"/> нет и создание не планируется	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
9. Наличие уникальных природоохранных территорий	<input type="checkbox"/> уровень напarksов и территорий, имеющих международное значение (бiosферные заповедники, рамсарские уголья и т.п.) <input type="checkbox"/> уровень заказников <input type="checkbox"/> нет природоохранных территорий	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
10. Наличие элементов нематериального наследия	<input type="checkbox"/> имеются элементы, включенные в Список наследия ЮНЕСКО <input type="checkbox"/> имеются элементы, включенные в Государственный список историко-культурных ценностей или планируется их включение <input type="checkbox"/> элементы не выявлены	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
11. Наличие уникальных музеев, привлекающих туристов	<input type="checkbox"/> имеются музеи национального значения <input type="checkbox"/> имеются музеи регионального значения либо уникальные музеи местного значения <input type="checkbox"/> значимых музеев нет	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
12. Близость к городам областного значения	<input type="checkbox"/> в радиусе 50 км <input type="checkbox"/> в радиусе 100 км <input type="checkbox"/> в радиусе 150 км	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
13. Близость к автотрассам республиканского значения	<input type="checkbox"/> до 10 км <input type="checkbox"/> до 30 км <input type="checkbox"/> до 50 км	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
14. Наличие средств размещения, использующих экологический менеджмент	<input type="checkbox"/> имеется <input type="checkbox"/> планируется создание <input type="checkbox"/> нет в наличии	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
15. Наличие агроусадб, имеющих сертификат Европейского центра эко- и агротуризма	<input type="checkbox"/> имеется <input type="checkbox"/> планируется получение сертификатов <input type="checkbox"/> нет в наличии	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0

<p>16. Наличие фермерских хозяйств производящих сертифицированную экологически чистую продукцию</p>	<p><input type="checkbox"/> имеется <input type="checkbox"/> планируется получение сертификатов <input type="checkbox"/> нет в наличии</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>
<p>17. Наличие инициатив, связанных с охраной биоразнообразия и защитой окружающей среды (например, «хранители болот», «зеленый маршрут», раздельный сбор мусора и т.п.)</p>	<p><input type="checkbox"/> имеется <input type="checkbox"/> планируется <input type="checkbox"/> нет в наличии</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>
<p>ГРУППА 2. КООПЕРАЦИЯ И ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ</p>		
<p>18. Наличие инициативной группы по созданию Зеленых маршрутов с систематическим проведением встреч</p>	<p><input type="checkbox"/> имеется <input type="checkbox"/> планируется создание <input type="checkbox"/> нет и не планируется</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>
<p>19. Наличие информационного центра по устойчивому развитию</p>	<p><input type="checkbox"/> имеется в наличии <input type="checkbox"/> планируется создать <input type="checkbox"/> нет и создание не планируется</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>
<p>20. Наличие общественного совета по агротуризму</p>	<p><input type="checkbox"/> имеется в наличии <input type="checkbox"/> планируется создать <input type="checkbox"/> нет и создание не планируется</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>
<p>21. Наличие стратегических документов по устойчивому развитию (концепция, стратегия устойчивого развития, Местная повестка 21)</p>	<p><input type="checkbox"/> имеется в наличии <input type="checkbox"/> планируется создать <input type="checkbox"/> нет и создание не планируется</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>
<p>22. Наличие опыта в проведении совместных мероприятий на основе частно-государственного партнерства (фестивали, праздники, выставки, форумы и т.п.)</p>	<p><input type="checkbox"/> имеется в наличии <input type="checkbox"/> планируется провести <input type="checkbox"/> нет и проведение не планируется</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>
<p>ГРУППА 3. ОБРАЗОВАНИЕ, ТРЕНИНГИ, КАЧЕСТВО</p>		
<p>23. Наличие учебных заведений (других организаций), которые могут обеспечить повышение качества туристических кадров</p>	<p><input type="checkbox"/> есть и уже обучает туристическим специальностям <input type="checkbox"/> есть, и обучение может быть организовано в перспективе <input type="checkbox"/> нет, и их создание не планируется</p>	<p><input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0</p>



24. Количество тренингов и семинаров, проведенных в дестинации	<input type="checkbox"/> более пяти <input type="checkbox"/> более одного <input type="checkbox"/> не проводились	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0
25. Наличие кадров, имеющих специальную подготовку в сфере туризма	<input type="checkbox"/> имеются в системе исполнительной власти и объектов туристической инфраструктуры <input type="checkbox"/> имеются на объектах туристической инфраструктуры <input type="checkbox"/> отсутствуют	<input type="checkbox"/> 1,0 <input type="checkbox"/> 0,5 <input type="checkbox"/> 0

* Предлагаемые индикаторы могут быть скорректированы в зависимости от размера выбранной туристической дестинации (небольшой сельский совет, административный район, несколько административных районов и т.п.). Данный оценочный лист рекомендуется использовать «тихо». Некоторые индикаторы могут быть исключены как нерелевантные для той или иной дестинации. Но подходы и принципы останутся такими же.