

**G.A. Karpova, Ye.V. Pesotskaya, V.A. Tkachev**  
**BENCHMARKING AS MODERN APPROACH TO MANAGING**  
**TOURIST CLUSTERS**

**Galina Karpova** – Head of the Department of Economics and Management in Service Sector, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

**Yelena Pesotskaya** – professor, the Department of Economics and Management in Service Sector, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

**Vadim Tkachev** – senior lecturer, the Department of Entrepreneurship in Tourism, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, associate professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

*We consider theoretical basis of benchmarking as a relevant approach to managing tourist clusters under modern conditions taking into consideration domestic and international practice of developing tourist destinations on the basis of cluster principles. Special attention is paid to forming benchmarking indicators as applied to managing cluster elements as one of the most relevant directions. Benchmarking contributes to creating wider opportunities for developing clusters in recreation and tourism taking into account market customization and characteristic features of impression economy.*

**Keywords:** benchmarking; organization targets; management of tourist clusters; management systems; system analysis; evolutionary approach.

**Г.А. Карпова, Е.В. Песоцкая, В.А. Ткачев**  
**БЕНЧМАРКИНГ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД**  
**К УПРАВЛЕНИЮ ТУРИСТСКИМИ КЛАСТЕРАМИ**

**Галина Алексеевна Карпова** – зав. кафедрой экономики и управления в сфере услуг, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

**Елена Владимировна Песоцкая** – профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

**Вадим Александрович Ткачев** – доцент кафедры предпринимательства в туризме, ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

*В статье рассмотрены теоретические основы бенчмаркинга как актуального подхода к управлению туристским кластером в современных условиях с учетом использования отечественной и зарубежной практики развития туристских дестинаций на принципах кластеризации. Отдельное внимание авторы уделили особенно актуальному направлению – формированию индикаторов бенчмаркинга применительно к управлению элементами кластерной структуры. Благодаря бенчмаркингу расширяются возможности формирования и развития кластерных структур в сфере рекреации и туризма с учетом требований кастомизации рынка и особенностей экономики впечатлений.*

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; цели организации; управление туристскими кластерами; системы управления; системный анализ; эволюционный подход.

В современных условиях, отличающихся нестабильностью социально-экономических процессов в целом и их структурных составляющих в частности, возрастает необходимость использования адаптивных методов управления туристскими кластерами, учитывающих специфику управляемого объекта, а также особенности внешней среды, в которой это управление осуществляется. К числу таких относительно новых методов управления можно отнести бенчмаркинг, который может быть активно использован применительно к анализу функционирования туристского кластера.

Бенчмаркинг, в отечественной литературе достаточно часто именуемый сопоставительным анализом или исследованием, основан в определенной степени на проведении сравнительной характеристики основных показателей деятельности организации с конкурентами или фирмами, занимающими лидирующее положение на данном рынке, благодаря чему становится возможным идентификация лучших практик функционирования бизнес-структур с целью использования в собственной организации [1]. Высока роль бенчмаркинга в формировании генеральных целей развития организации на основе выработки стратегических инициатив для устойчивого развития в отрасли.

Основателем упомянутого выше направления следует считать американского исследователя и предпринимателя Р.С. Кампа, который на основании многолетнего изучения опыта компании Хегох еще в конце 80-х годов прошлого века пришел к выводу о том, что бенчмаркинг представляет собой позитивный, активный процесс осуществления функциональных строго структурированных изменений с целью получения наилучших результатов. Что примечательно, свои выводы он основывал на выражении одного из генералов китайской императорской армии о том, что «если знаешь своего врага и себя, то можешь не бояться никакого сражения». С другой стороны, он обращался к японскому опыту и приводил в пример такое аутентичное понятие, как «dantotsu», ко-

торое подразумевает постоянные усилия за право называться лучшим из лучших [4].

В соответствии с научным подходом В. Karlöfa i S. Östbloma бенчмаркинг – постоянный, систематический процесс, основанный на проведении сравнительных характеристик эффективности собственной деятельности, оцененной в таких показателях, как производительность, качество и опыт с результатами тех предприятий и организаций, которые можно принять за определенный эталон или образец действия [5].

Применение данного управленческого инструмента в условиях туристских кластеров позволяет повысить эффективность функционирования подобного рода системы за счет повышения продуктивности деятельности и качества оказываемых услуг на основе определения лучших практик в составе самого кластера [6]. В связи с этим авторам хотелось бы подчеркнуть характерную особенность бенчмаркинга туристских кластеров – сопоставление осуществляется не только с показателями субъектов внешней среды кластера по функционально-отраслевому признаку, но и между участниками кластерной структуры. В данном высказывании нет противоречия с упомянутыми выше классическими дефинициями бенчмаркинга, так как сопоставление происходит по универсальным индикаторам – производительности, уровню качества, опыту. В таблице авторами представлены данные индикаторы применительно к практике туристского кластера.

Процесс бенчмаркинга в условиях туристского кластера может быть осуществлен в несколько ключевых этапов, к числу которых можно отнести:

- 1) определение процесса, который будет проанализирован в ходе исследования;
- 2) характеристику и подробное описание исследуемого процесса в соответствии с выбранными критериями;
- 3) изучение функциональных обязанностей и центров ответственности конкретных категорий работников, осуществляющих управление исследуемым про-

### Индикаторы бенчмаркинга применительно к практике туристского кластера

Наименование индикатора бенчмаркинга	Наименование выбранных показателей бенчмаркинга	Примечание
Производительность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- производительность труда персонала, осуществляющего основную деятельность в кластере,</li> <li>- производительность труда персонала, осуществляющего вспомогательную деятельность в кластере,</li> <li>- производительность труда управленческого персонала кластера.</li> </ul>	Важной задачей в ходе реализации кластерных инициатив следует признать стремление к выравниванию производительности труда между участниками объединения с целью повышения общей эффективности структуры. Результатом данного процесса следует признать равномерность распределения туристского потока внутри кластера.
Качество	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество предоставляемых услуг конечному потребителю,</li> <li>- качество и сроки принятия управленческих решений,</li> <li>- наличие собственной системы менеджмента качества,</li> <li>- качество организационной структуры управления туристским кластером,</li> <li>- количество полученных наград и поощрений в области качества</li> </ul>	Качество также следует признать в качестве важного инструмента унификации участников кластерного образования. Особое внимание в данном случае следует уделить качеству оказываемых услуг населению [2]. В случае неравномерного покрытия кластерного пространства с точки зрения данного показателя, можно говорить об ухудшении работы всей системы. Также необходимо упомянуть и о качестве спроектированной организационной структуры кластера, которую необходимо сопоставлять с другими кластерами схожей направленности.
Опыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- период функционирования участников кластера на туристском рынке,</li> <li>- общее количество потребителей за весь период функционирования участников кластера на туристском рынке,</li> <li>- общая величина прибыли за период функционирования участников кластера на туристском рынке</li> </ul>	Опыт, что очевидно, является весьма абстрактной категорией. Вместе с тем, с экономической точки зрения, по мнению авторов, особый акцент необходимо сделать на сопоставлении результатов участников туристского кластера как в рамках структуры, так и по отдельности в период, предшествующий вхождению в состав кластерного образования. Кроме того, представленные показатели, характеризующие третий индикатор, могут быть дополнены, и скорректированы в соответствии с функциональной спецификой и особенностями кластера

цессом;

4) выбор субъекта туристского рынка, с которым будет произведено сопоставление.

Наиболее интересными с точки зрения исходных данных для анализа процесса, по мнению авторов, можно назвать:

- организационную структуру управления туристским кластером;
- природный и исторический потенциал территорий локализации туристских кластеров;
- структуру и количество потенциальных потребителей туристских услуг

кластера;

- опыт по развитию кластерных структур в сфере туризма и гостеприимства в региональном разрезе;
- наличие резерва трудовых ресурсов при создании и проектировании системы кластеров в туризме и рекреации;
- наличие разработанных туристских маршрутов, в том числе для детей и молодежи;
- близость туристского кластера к транспортным артериям и крупным поселениям;
- уровень экологической обстановки, уровень развития экосистемы [2].

В качестве резюме необходимо подчеркнуть, что бенчмаркинг как подход к управлению деятельностью субъектов туристского кластера является той важной предпосылкой, которая позволит организациям сферы рекреации и туризма находить эффективные управленческие решения на всех уровнях кластерной структуры. Данный подход обуславливает характер стратегического управления изменениями, ориентированного на устойчивые типы потребительского поведения, что весьма характерно для сферы туризма. Наконец, он позволяет использовать лучшие практики отдельных участников кластера при изучении и прогнозировании спроса на соответствующие услуги и использовании резервов для увеличения конкурентоспособности всей структуры в

динамичной среде туристского рынка.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Интернет-журнал о российском туризме «RTourNews.ru»: [сайт]. URL: <http://www.rtournews.ru/> (дата обращения: 11.05.2017).
2. Карпова Г.А., Гришин С.Ю. Теоретико-методологические подходы к формированию кластеров в сфере детско-юношеского туризма // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2015. № 3. С. 82–86.
3. Песоцкая Е.В., Мнякин М.Г. Маркетинговые механизмы управления туристской организацией // Современные аспекты экономики. 2013. № 4(188). С. 170–176.
4. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, ASQC Quality Press, Milwaukee Wisconsin, New York, 1989. 234 p.
5. Karlöf B., Östblom S. Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Production. New York: John Wiley & Sons, 1993. 212 p.
6. Kulmala J. Benchmarking in ammatilisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisessä ja "lineena", Acta Universitatis Tamperensis 663, Tampere, za: P. Kyr, Revising the concept and forms of benchmarking // Benchmarking an International Journal. 2003. № 10 (3). P. 65–69.