

УДК 338.484.2

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ

Пилипенко А.А.

*Харківський національний економічний університет, м. Харків, Україна
E-mail: aapil@ukr.net*

Доведено доречність формування контурів управління розвитком кластерів, що використовуватимуть у якості важелів управління рівнем розвитку наявного у них потенціалу. У якості інструментарію організації стратегічного управління обрано збалансовану систему показників та модель життєздатних систем. Перспективи стратегічної карти збалансованої системи показників розширено наборами показників, що розкривають рівень розвитку потенціалу суб'єктів туристичної діяльності (перспектива навчання та розвитку) та привабливості туристично-рекреаційного кластеру (клієнтська перспектива). Визначено сценарії використання збалансованої системи показників для різних організаційних форм побудови кластеру.

Ключові слова: потенціал, туристична привабливість, квазіінтеграція, туристично-рекреаційний кластер, збалансована система показників, організація управління.

Постановка проблеми. В останні роки у світовій економічній думці виявилось досить багато напрямків досліджень, які описують новітні явища та процеси. Нажаль, доволі часто залишаються поза увагою учених-економістів базові економічні постулати, які мають адаптуватися до нових вимог середовища господарювання.

Враховуючи досить поширений зараз акцент досліджень на процеси утворення кластерів підприємств та в контексті актуалізації наявного досвіду по відношенню до новітніх вимог розглянемо питання організації управління розвитком потенціалу кластерних структур. Більш того, з оглядом на наявність широкого спектру досліджень щодо кластеризації промислових підприємств та досить обмеженої їх кількості у сфері послуг розглянемо особливості саме туристично-рекреаційного кластеру (туризм розглядається як одна з найпоширеніших складових сфери послуг).

При цьому, у якості інструментального підґрунтя пропонуємо використати концепцію Balanced Scorecard, розроблену Капланом Р. та Нортон Д. [5, 6]. Зараз дану концепцію розглядають як універсальний інструмент, що може вирішити всі можливі проблеми будь-якого підприємства. Це не є цілком вірним. Але здійснене авторами Balanced Scorecard об'єднання різних теорій фірми й концепції менеджменту безсумнівно заслуговує на особливу увагу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вказує на відсутність єдності думок учених щодо висвітлення питань організації управління розвитком потенціалу кластерних структур та відповідній доречності проведення досліджень у даному напрямку. По-перше, означена ситуація проявляється в розбіжностях трактування категорії кластер. Так, більшість дослідників [2, 4] використовують тлумачення кластеру, яке надав Портер М. [10]. Тим самим процес ідентифікації кластеру переважно базується на критеріях

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНО-
РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ**

взаємопов'язаності та географічної близькості. Нажаль даний підхід не враховує тенденції поширення інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток яких дозволяє відійти від означеного територіального аспекту. Отже, більш доречним є використання словосполучення "кластерна структура", для розуміння сутності якої, нажалі, також відсутня одностайна позиція. Навіть наявність Європейського меморандуму про кластери [15], підтверджуючи доречність активізації кластерних ініціатив та необхідність будувати кластери на інноваційному підґрунті, не дає чітких термінологічних визначень.

Другою проблемною ситуацією є питання ідентифікації сутності поняття "потенціал кластерної структури". З одного боку існує вельми широкий пласт досліджень присвячених розгляду категорії "потенціал" (навіть адаптованих до умов непередбачуваності оточення [14]), яка є досить багатогранною та багатоаспектною. Нажаль в більшості випадків учені проводять дослідження на рівні окремого підприємства чи регіону, залишаючи поза увагою м'які інтеграційні утворення. Існують лише поодинокі праці, які розглядають потенціал сукупності підприємств. Так, наприклад, Sachs S. зі співавторами [11] робить наголос на необхідності визначення й управління потенціалом взаємодії підприємства з його стейкхолдерами. Нажаль при цьому не надається підходу до кількісного визначення такого потенціалу. Навіть у Європейського меморандуму про кластери [15] лише говориться про необхідність розгляду потенціалу кластеру як чогось більшого, ніж сума потенціалів вхідних до кластеру учасників (можна визначити як необхідність досягнення синергії потенціалів). При цьому нічого не говориться про інструментарій та механізми забезпечення досягнення такої синергії потенціалів учасників кластеру.

По-третє, суперечності між дослідниками існують і в контексті розуміння словосполучення "організація управління". З одного боку управління, як і будь-який процес має бути певним чином організований. Така організація, в свою чергу, має враховувати набутки теорії організації [9, 17]. З іншого боку, організація становить одну з функцій управління, що значно ускладнює отримання остаточного розуміння словосполучення "організація управління". У будь-якому разі, в рамках класичної теорії організацій можна організувати управління діяльністю відокремленого суб'єкта господарювання. По відношенню ж до кластерних структур та управління їх потенціалом класичні підходи слід збагачувати набутками інших теорій, орієнтованих саме на регулювання коопераційно-інтеграційної взаємодії.

На думку авторів до таких теорій слід віднести концепцію організаційної екології [3] та еволюційно-інституціональний підхід [8]. При цьому положення концепції організаційної екології визначатимуть особливості поведінки учасників кластеру, а інституціональна теорія – регламентуватиме формальні й неформальні норми й правила такої взаємодії. Окремо виділимо дослідження [7] присвячені особливостям формування "екосистем бізнесу" (представляються як мережа покупців та постачальників, що взаємодіють у певному соціально-економічному оточенні й підпорядковуються параметрам власної нормативно-правової бази). Хоча в цих дослідженнях не говориться безпосередньо про управління потенціалом чи про формування кластерів, означений підхід дозволяє визначити архітектуру й підпорядкованість контурів зворотних зв'язків. Саме такі зв'язки й забезпечуватимуть реалізацію процесів управління кластерною структурою за

критерієм максимізації розкриття потенціалу її учасників.

Визначаючи особливості розуміння потенціалу кластерної структури слід врахувати й додаткові особливості, які виникають під час розгляду туристично-рекреаційного кластеру. Так, з одного боку потенціал такого кластеру визначатиметься наявними в нього туристично-рекреаційними ресурсами та сприйняттям даних ресурсів споживачами туристичних послуг (дану складову потенціалу кластеру можна ідентифікувати як привабливість). З іншого боку, простої наявності туристично-рекреаційних ресурсів недостатньо для організації управління розвитком кластеру та для однозначної ідентифікації його потенціалу. Тут слід додатково врахувати ресурси й компетентності тих суб'єктів, які надають доступ споживачам до туристично-рекреаційних ресурсів (до туристичних аттракторів) та оцінити відповідність між одними та другими ресурсами.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад організації управління розвитком потенціалу туристично-рекреаційного кластеру та формування відповідного інструментального забезпечення, підпорядкованого параметрам концепції збалансованої системи показників.

Виклад основного матеріалу. В основу досягнення мети дослідження пропонується покласти теорію інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання, адаптовану до означених особливостей туристично-рекреаційної діяльності. Підґрунтя даної теорії складає уявлення про наявність в рамках кластеру окремих акторів-учасників – суб'єктів туристичної діяльності (задаються множиною $\{STD\}$), взаємодія яких відбувається в рамках певної системи інтеграційних обмежень ($\{IO\}$). Зрозуміло, що функціонування туристично-рекреаційного кластеру потребує певного регламентування. Базу для організації такого регламентування формує такий елемент інституціональної економічної теорії як концепції контролю (формалізуються відповідною множиною $\{KK\}$). Елементи $\{KK\}$ міститимуть в собі інституціоналізовану систему правил й норм спільної діяльності учасників кластеру. Саме складові множини й $\{KK\}$ регламентують процес переходу кластеру та входних до нього суб'єктів туристичної діяльності вздовж обраної траєкторії розвитку.

Для того, щоб забезпечити керованість розвитку як окремого туристичного суб'єкта, так і їх об'єднань потрібне введення певного кількісного критерію. На думку автора статті таким критерієм має бути потенціал туристично-рекреаційного кластеру, який розраховується на базі консолідації показників звітності учасників кластеру (для недопущення повторного обліку операцій учасників кластеру не включаються до розрахунків залишки взаємної заборгованості та нереалізовані прибутки з внутрішньо групових операцій). Для організації управління розвитком кластеру слід використовувати різні види потенціалу, тому його пропонується також представляти у вигляді відповідної множини $\{P\}$.

Умовою розвитку, тут буде не ослаблення потенціалу при переході між етапами еволюційного та революційного розвитку. Саме для забезпечення реалізації даної умови пропонується використання концепції Balanced Scorecard (BSC). Нами прийнято рішення щодо використання інструментарію BSC через її повну відповідність ресурсній парадигмі стратегічного менеджменту та концепції динамічних спроможностей фірми (початково розроблені Тісом Д. Дж. [16]). При

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНО- РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ

цьому, з оглядом на множинність підходів до розуміння сутності категорії "потенціал" (їх аналіз не відноситься до мети статті), зупинимось на ресурсній парадигмі (також з оглядом на праці Теесе D. J. В рамках даної парадигми потенціал розглядається через наявні у суб'єкта господарювання (у даному випадку і – через алокацію на певній території) ресурси та можливості їх використання. Тут доречним стає залучення ідей іншої концепції стратегічного менеджменту – "ключових компетенцій" [12, 13]. При цьому нами пропонується компетенції розглянути саме в контексті виключних й відмітних можливостей переробляти наявні ресурси (діяльність кластеру ми розглядаємо в контексті процесів трансформації наявних в його рамках ресурсів або в контексті отримання вигід від їх наявності).

Отже, для організації стратегічного управління туристично-рекреаційним кластером пропонується ввести діалектичний взаємозв'язок між поняттями потенціалу та туристичної привабливості кластеру. Так, туристична привабливість є рефлексивним відображенням образу туристично-рекреаційного кластеру у свідомості споживачів туристичних послуг. Потенціал же туристично-рекреаційного кластеру можна представити як ступінь досягнення відповідності фактичного рівня використання туристично-рекреаційних ресурсів сформованому у свідомості споживача образу кластеру або як образ кластеру, який сформовано у суб'єкта, що приймає рішення про розвиток кластеру (у більшості випадків таким суб'єктом виступають органи влади чи фасилітатор). Відповідно встановлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами збалансованої системи показників (цілями, індикаторами, стратегічними завданнями тощо) забезпечуватиме відбір оптимальних варіантів комбінування туристично-рекреаційних ресурсів та ресурсі суб'єктів туристичної діяльності.

Формування переліку показників та їх розподіл між перспективами стратегічної карти також незначними чином трансформується. Складова бізнес-процесів відображатиме діяльність щодо розкриття потенціалу кластеру через формалізацію параметрів взаємодії учасників кластеру (розкривається як відображення $\{IO\}$ та $\{KK\}$ на параметри життєдіяльності окремих $\{СТД\}$). Клієнтська складова відображатиме діяльність щодо формування образу кластеру у свідомості туристів та рекреантів. Перспективу навчання та розвитку в свою чергу буде орієнтовано на фіксування прийнятих у межах кластеру інституціональних настанов (раніше означені як $\{KK\}$) та визначення їх зв'язку з діяльністю щодо максимізації розкриття потенціалу туристичного кластеру.

Прийняття пропонованого підходу до структурування стратегічної карти збалансованої системи показників дозволяє відійти від поданих на початку статті теоретичних неузгодженостей. Так, по-перше, ідентифікація туристично-рекреаційного кластеру відбуватиметься на підґрунті визначення сили та структури інтеграційних обмежень (IO). По-друге, параметри BSC будуть чітко співвіднесені з ключовими компетенціями кластеру, що цілком відповідає вимогам [5, 6]. У даному випадку ключові компетенції вважаються ідентичними такому елементу концепції BSC як Key Success Factor (KSF). Разом з тим, слід враховувати неоднорідність структурної побудови кластеру та різні варіанти його організаційного дизайну. Зрозуміло, що в залежності від особливостей організації кластеру будуть змінюватися й підходи до організації управління розвитком його потенціалу та до реалізації процедури каскадування, що входить до

інструментарію BSC.

По-друге, при організації управління розвитком потенціалу кластеру слід враховувати, що не створюється новий суб'єкт ринку, але має місце наявність контролю над поведінкою формально самостійних агентів, при відсутності контролю над їхньою власністю. Дана особливість робить доречним застосування концепції мультиагентських систем, яка у якості об'єктів управління розглядатиме вхідні до кластеру суб'єкти туристичної діяльності (*{СТД}*), незалежно від галузевої приналежності й форм власності. У рамках даної множини доречним є виділення підмножина об'єктів права державної власності.

Мультиагентський підхід дозволяє розглядати кластер як квазіінтегровану логістичну системою (КЛС). Відповідно й КЛС являтиме собою географічно обмежений простір взаємодії, в рамках якого відбувається узгодження інтересів учасників окремих інтеграційних структур. За своєю сутністю КЛС являє систему безперервного взаємного навчання й спільного створення споживчої цінності. Саме методологія розширеної логістичної взаємодії дозволити формувати в межах кластеру єдиний інформаційно-інституціонально-інноваційний простір обміну знаннями. Для цього, кожний з агентів наділяється певним набором індивідуальних і спільних дій, включаючи можливі комунікативні дії й різні варіанти взаємин. Такий обмін знанням має на меті сприяння пошуку найбільш дієвих комбінацій наявних в кластері ресурсів (туристично-рекреаційних ресурсів, наявність доступу до яких служить ознакою ідентифікації кластеру, та ресурсів суб'єктів туристичної діяльності, які утворюють можливість використання туристично-рекреаційних ресурсів певними групами споживачів) та компетенцій учасників кластеру. Відповідно й розвиток потенціалу кластерної структури відбуватиметься через оптимізацію означеного співвідношення.

В контексті моделювання розвитку потенціалу туристично-рекреаційного кластеру слід визначити множини середовищ, у яких будуть функціонувати агенти (їх сукупність визначатиме інфраструктуру кластеру), множини типів агентів та відповідної їм множини станів агентів, соціальних законів, інституціональних обмежень та можливих стратегій, сформованих відповідно напрямкам розвитку кластеру. Тільки на такій основі можна досягти оптимальної відповідності ресурсів й компетенцій. Для врахування вказаних вимог та особливостей управління розвитком потенціалу туристично-рекреаційного кластеру визначимо декілька сценаріїв чи варіантів співвіднесення підходів до впровадження BSC та форм організаційної побудови кластеру.

Відразу звернемо увагу на ієрархічність підходу до інтеграції суб'єктів туристичної діяльності у кластери. В рамках одного кластеру можуть функціонувати декілька інтеграційних утворень, взаємодія яких відповідає визначенню кластеру та прийнятому мультиагентському підходу до моделювання його життєдіяльності. Оскільки такі інтегровані утворення можуть формуватися без створення юридичної особи пропонується їх трактувати як мережі узгодження параметрів взаємодії (*УПВ*-мережі). За такого підходу кластер формуватиметься з декількох *УПВ*-мереж, які на виході створюють подібну споживчу цінність. Такі мережі вступають як у відносини конкуренції (в рамках взаємодії зі споживачами кластеру) так і у відносини кооперації (у боротьбі за позиціонування кластеру на глобальному ринку).

Отже, перший сценарій впровадження BSC відноситься до туристично-

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНО-
РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ**

рекреаційного кластеру, що формується як гомогенна мережа з подібних за характеристиками та параметрами учасників кластеру (висока щільність подібних зв'язків учасників кластерної взаємодії). Стратегічна карта BSC виробляється для кожного учасника кластеру, який має слабкий зв'язок із центром й містить всі повноваження для самостійної реалізації стратегії. Корпоративна стратегічна карта містить, як правило, незначний набір фінансових показників ефективності (KPI), достатній для оцінки ефективності використання потенціалу учасника кластеру чи рівня розкриття потенціалу певного туристично-рекреаційного ресурсу. Логіка каскадування показників для даного сценарію орієнтована на принцип "знизу-нагору".

Другий сценарій впровадження BSC виокремлюється для кластеру, як гетерогенної мережі з різного типу й диференційованих за рівнем економічної влади учасників кластеру (більш висока різноманітність та диференціація сили зв'язків). Стратегічна карта BSC виробляється для всіх вхідних до кластеру суб'єктів туристичної діяльності, які мають відмінності у стратегічних настановах та взаємодіють з зовнішніми по відношенню до кластеру контрагентами. Для суб'єктів інфраструктури достатнім є KPI, які відповідають їх ролі у розвитку ключових факторів успіху кластеру. Каскадування змішаного типу. Незначна кількість різнопланових показників розкриття потенціалу туристично-рекреаційних ресурсів.

Третій сценарій впровадження BSC використовується у разі представлення кластеру як динамічної фокальної мережі ("павутина створення цінності") коли кластери формуються навколо певної центральної одиниці. При цьому, орієнтація на спільне створення вартості дозволяє виробляти стратегічну карту лише для учасників ядра кластеру. Для решти суб'єктів туристичної діяльності продукується лише набір показників, склад яких достатній для здійснення оперативного управління підлеглими за ієрархічним рівнем учасниками (для них можливе вироблення стратегічних тем, які деталізують стратегічні ролі й відносини з реалізації стратегії)

Четвертий сценарій впровадження BSC рекомендовано для застосування у разі ідентифікації кластеру як єдиної інтегрованої мережі створення цінності (логістичного ланцюга створення вартості). Кластерні ініціативи за такого підходу орієнтовані на налагодженні процесів та міжфірмову обробку інформації. Оскільки ж кластер являє собою композицію *УПВ*-мереж, кожній з яких притаманні власні стереотипи поведінки та ментальні моделі, передбачається формування декількох рівнів стратегічних карт BSC. На верхньому рівні каскадування BSC відбувається узгодження інтересів *УПВ*-мереж, а не окремих їх представників (інтереси учасників узгоджуються в рамках стратегічних карт *УПВ*-мереж).

Останній, п'ятий сценарій впровадження BSC, являє собою комбінування попередніх сценаріїв та орієнтований на утворення кластеру за принципами виділення такого організаційного елементу як міст ("перекладач"). Тут туристично-рекреаційний кластер складається з декількох інтегрованих мереж, які поєднуються між собою "центральною" учасником мережі. Суб'єкт туристичної діяльності, який виступає "мостом" підпадає під дію інституціональних обмежень, обраних різними учасниками кластерної взаємодії, з якими у даного актора налагоджено відносини й накладено обмеження. Даний

суб'єкт визначає орієнтири розвитку потенціалу кластерної структури та визначає нормативи для показників стратегічної карти BSC. Напрямки розвитку потенціалу визначаються системою індикативних планів, розроблених актором-"мостом".

В контексті організації управління розвитком потенціалу туристично-рекреаційного кластеру можна запропонувати розширити інструментарій концепції BSC набутками моделі життєздатних систем (Viable System Model, VSM), розробленої Біром С. [1]. Дана модель досить легко може бути співвіднесена з означеним мультиагентським підходом, що забезпечить практичну реалізацію такої її особливості, як властивість рекурсії. Це означає, що вся структура системи управління розвитком потенціалу кластеру відтворюється в рамках кожного контуру (кожного окремого агента). Базовий варіант моделі VSM припускає виділення п'ять рівнів ієрархії в системі управління, побудованої за тими ж принципами, що й центральна нервова система людини [1]. Стосовно до туристично-рекреаційного кластеру, 1-й рівень будуть становити окремі суб'єкти туристичної діяльності (елементи множини $\{CTD\}$). Другий рівень, відповідальний за регулювання учасників логістичної діяльності, будуть становити інфраструктурні підрозділи й логістичні оператори. В основу 3-го рівня можна покласти систему контролінгу й моніторингу плину процесу розвитку потенціалу кластеру. До 4-го рівня пропонується віднести спеціально виділений центр управління розвитком потенціалу туристично-рекреаційного кластеру (найбільш доречно його формування в рамках органів державної влади). Розробка політик взаємодії учасників кластеру та введення обмежень сталості природокористування буде віднесена до 5-го рівня VSM, який за своєю сутністю буде представляти політику регіонального розвитку й інституціональні правила взаємодії різних типів суб'єктів туристичної діяльності.

Висновки. Таким чином, в статті запропоновано теоретико-методичний підхід до формування контурів управління розвитком потенціалу й привабливості туристично-рекреаційного кластеру, які формалізуються в рамках перспектив стратегічної карти збалансованої системи показників.

Інструментальним підґрунтям для реалізації даного контуру управління є поєднання концепцій Balanced Scorecard, Viable System Model та мультиагентського моделювання.

Разом з тим, потребує подальших розвиток обґрунтування процедур інституціоналізації взаємодії учасників кластерних структур.

Список літератури

1. Espejo R. Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model / R. Espejo, A. Reyes. – New York: Springer, 2011. – 278 p.
2. Cluster policy in Europe. A brief summary of cluster policies in 31 European countries. – Oxford: Oxford Research AS, 2008. – 34 p.
3. Hannan M. Organizational Ecology / M.T. Hannan, J. Freeman. – Cambridge: Harvard University Press, 1989. – 366 p.
4. Karlsson C. Handbooks of research on clusters / C. Karlsson. – Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2008. – 486 p.
5. Kaplan R. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business Press, 1996. – 329 p.
6. Kaplan R. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press,

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНО-
РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ**

2000. – 416 p.
7. Nacgira F. Digital business ecosystem / F. Nacgira, A. Nicolai, P. Dini. – Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – 214 p.
 8. Nelson R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R.R. Nelson, S.G. Winter. – Cambridge: Harvard University Press, 1982. – 352 p.
 9. Patricia C. Organization design: a guide to building effective organizations / C. Patricia, C. Irwin. – London: Conan page, 2011. – 304 p.
 10. Porter M. Clusters and the new economics of competition / M.E. Porter // Harvard Business Rev. – 1998. – Nov.-Dec. – P. 77-90.
 11. Sachs S. Sustainable Success with Stakeholders: The Untapped Potential / S. Sachs, E. Ruhli, I. Kern. – New York: Palgrave Macmillan, 2009. – 144 p.
 12. Scheiber S. Core Competencies for Psychiatric Practice / S.C. Scheiber. – Washington: American Psychiatric Publishing, 2003. – 181 p.
 13. Spencer L. Competence at work / L.M. Spencer. – John Wiley & Sons, 1993. – 344 p.
 14. Thames B. Chasing Change: Building Organizational Capacity in a Turbulent Environment / B. Thames, D.W. Webster. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. – 272 p.
 15. The European Cluster Memorandum [electronic resource]. – The access mode: http://www.innoclusters.ru/uploaded/docs/european_cluster_memorandum.pdf
 16. Teece D. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p.
 17. Wagner J. Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage / J.A. Wagner, J.R. Hollenbeck. – New York: Routledge, 2010. – 419 p.

Поступила в редакцию 01.06.2012 г.

Пилипенко А.А. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления развитием потенциала и привлекательности туристического-рекреационного кластера / А.А.Пилипенко // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – Т. 25 (64), № 2. – С. 82-89.

Доказана уместность формирования контуров управления развитием кластеров, использующих в качестве рычагов управления уровень развития имеющегося у них потенциала. В качестве инструментария организации стратегического управления избраны сбалансированная система показателей и модель жизнеспособных систем. Перспективы стратегической карты сбалансированной системы показателей расширены наборами показателей, раскрывающих уровень развития потенциала субъектов туристической деятельности (перспектива обучения и развития) и привлекательность туристско-рекреационного кластера (клиентская перспектива). Определены сценарии использования сбалансированной системы показателей для различных организационных форм построения кластера.

Ключевые слова: потенциал, квазиинтеграция, кластерная структура, сбалансированная система показателей, организация управления

Pylypenko A.A. The balanced scorecard using as a strategic management tool for tourist and recreation cluster potential and attractiveness development / A.A. Pylypenko // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2012. – Vol. 25 (64), № 2. – P. 82-89.

Relevance of clusters management development contours formation is proved. The level of potential disclosure offered regarded as instruments of cluster development. As a tool of management chosen balanced scorecard system viable systems model. The Balanced Scorecard strategy map perspectives expanded by set of indicators which revealing the potential of tourist enterprise (learning and development perspective) and the attractiveness of tourism and recreation cluster (customer perspective). The scenarios of Balanced Scorecard using for different organizational forms of cluster building are specified.

Keywords: potential, tourist attractiveness, quasiintegration, tourist and recreation cluster, balanced scorecard, management organization