

УДК 338.48

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА**<sup>1</sup>*И.В. Кирюта, <sup>2</sup>О.В. Берген*<sup>1</sup> Сочинский государственный университет, Сочи, email: o.v.bergen@yandex.ru<sup>2</sup> Сочинский институт (филиал) РУДН им. Патриса Лумумбы, Сочи

**Аннотация.** В статье систематизируются теоретические подходы к пониманию сущности, моделей и механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере туризма. Проводится анализ эволюции института ГЧП от фрагментарных контрактных форм к кластерным и интеграционным моделям. Классифицируются основные модели ГЧП по степени вовлеченности государства, рассматриваются финансовые механизмы и институциональная структура реализации проектов. Особое внимание уделяется кластерной концепции и принципу диагональной интеграции как теоретической основе управления туристскими территориями. На основе анализа рисков и структурных барьеров российской практики обосновываются перспективные направления развития ГЧП: институциональная трансформация через создание организаций по управлению дестинациями (ДМО), диверсификация финансовых инструментов, цифровая трансформация и развитие человеческого капитала. Предлагается методология оценки эффективности ГЧП-проектов на основе сбалансированной системы показателей, учитывающей финансово-экономические, социальные, инфраструктурные и экологические критерии.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, туризм, инфраструктура, кластер, интеграция, риски, оценка эффективности, устойчивое развитие.

**THEORETICAL FOUNDATIONS AND WAYS OF DEVELOPING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE TOURISM INDUSTRY**<sup>1</sup>*I.V. Kiryuta, <sup>2</sup>O.V. Bergen*<sup>1</sup> Sochi State University, Sochi, email: o.v.bergen@yandex.ru<sup>2</sup> Sochi Institute (branch) RUDN named after Patrice Lumumba, Sochi

**Abstract.** This article systematizes theoretical approaches to understanding the essence, models, and mechanisms of public-private partnerships (PPPs) in tourism. It analyzes the evolution of the PPP institution from fragmented contractual forms to cluster and integrated models. The main PPP models are classified by the degree of state involvement, and the financial mechanisms and institutional structure of project implementation are considered. Particular attention is paid to the cluster concept and the principle of diagonal integration as a theoretical basis for managing tourist areas. Based on an analysis of risks and structural barriers in Russian practice, promising areas for PPP development are substantiated: institutional transformation through the creation of destination management organizations (DMOs), diversification of financial instruments, digital transformation, and human capital development. A methodology for assessing the effectiveness of PPP projects is proposed based on a balanced scorecard that takes into account financial, economic, social, infrastructural, and environmental criteria.

**Keywords:** public-private partnership, tourism, infrastructure, cluster, integration, risks, performance evaluation, sustainable development.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.04.2026

Дата принятия статьи в печать: 28.05.2026

**Введение**

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в сфере туризма представляет собой институциональный и организационный альянс между публичной властью и бизнес-структурами, направленный на реализацию общественно значимых проектов в области туристской инфраструктуры, сохранения культурного и природного наследия, а также повышения конкурентоспособности туристских территорий [7]. В условиях глобальной конкуренции за туристские потоки и необходимости модернизации устаревшей курортной инфраструктуры ГЧП становится желательным и зачастую обязательным инструментом стратегического планирования [4].

Актуальность исследования обусловлена противоречием между растущими потребностями туристской индустрии в комплексной инфраструктурной модернизации и ограниченными возможностями бюджетного финансирования. Теоретическое осмысление механизмов ГЧП позволяет выявить условия, при которых партнерство государства и бизнеса способно генерировать синергетический эффект, превосходящий результаты отдельной деятельности партнеров.

Цель данной статьи — систематизация теоретических подходов к пониманию сущности, моделей и механизмов ГЧП в туризме, а также обоснование перспективных направлений развития этого института в современной экономической парадигме.

#### **Цель исследования**

Цель исследования — на основе критического анализа эволюции, моделей и институциональных барьеров государственно-частного партнерства в туризме обосновать методологию оценки эффективности проектов (с интеграцией финансово-экономических, социальных, инфраструктурных и экологических критериев) и определить перспективные направления институциональной трансформации российской практики, включая создание организаций по управлению дестинациями и диверсификацию финансовых механизмов.

#### **Материал и методы исследования**

Эмпирическую базу составили нормативно-правовые акты РФ, концессионные соглашения и проектная документация 12 реализуемых ГЧП-проектов в сфере туризма (за период 2015–2024 гг.), а также статистические данные Ростуризма и Минэкономразвития; в работе применялись методы системно-структурного анализа для классификации моделей ГЧП, контент-анализ региональных стратегий развития туризма для выявления институциональных барьеров, метод кейс-стади для оценки трех проектов с различной конфигурацией государственного участия, а для разработки методики оценки эффективности — метод сбалансированной системы показателей с адаптацией под туристскую специфику.

#### **Результаты исследования**

В научной литературе государственно-частное партнерство определяется как юридически оформленное взаимодействие публичного и частного партнеров на определенный срок, осуществляемое на основе объединения ресурсов, распределения рисков и ответственности, с целью реализации проектов, имеющих общественную значимость [1]. Ключевыми признаками ГЧП являются долгосрочность реализации проекта, как правило, превышающая стандартные инвестиционные горизонты и составляющая от 10 до 50 лет; распределение рисков, при котором каждый партнер принимает на себя те риски, которые он может эффективно контролировать; сохранение публичного контроля, выражающееся в том, что государство остается собственником объекта или сохраняет регулирующие функции; а также инвестиционный характер, предполагающий вложение частным партнером собственных или заемных средств в создание или модернизацию объекта.

В сфере туризма специфика ГЧП проявляется в том, что конечный результат имеет как коммерческую, так и социально-экономическую составляющую. Коммерческая часть включает доходы от эксплуатации объектов размещения, питания, развлечений, тогда как социально-экономическая охватывает развитие территорий, создание рабочих мест, сохранение культурного наследия и повышение качества жизни местного населения [1].

Эволюция института ГЧП в туризме отражает переход от простых контрактных форм к сложным институциональным соглашениям, охватывающим не только отдельные объекты, но и целые территории. В таблице 1 представлена периодизация развития ГЧП в туристской сфере.

Данная эволюция свидетельствует о постепенном усложнении институциональной среды и переходе к управлению туристскими территориями как целостными экосистемами

На основе международного опыта и российской практики выделяются три базовые модели ГЧП в туризме. Первая — модель оператора — предполагает, что государство создает инфраструктуру (транспортную, инженерную), а частный партнер строит и управляет объектами размещения и развлечения. Примером может служить строительство дорог к горнолыжным курортам за бюджетный счет, при этом трассы и гостиницы возводятся частными инвесторами.

Таблица 1

## Периодизация развития ГЧП в туризме

Период	Характер ГЧП	Преобладающие формы
1990-е – начало 2000-х	Фрагментарное, точечное	Инвестиционные договоры, аренда государственного имущества
Середина 2000-х – 2010-е	Системное, программное	Концессии, особые экономические зоны туристско-рекреационного типа
2015 – настоящее время	Кластерное, интеграционное	Интегрированные туристские структуры, мега-кластеры, инфраструктурные ипотеки

Источник: составлена автором на основе [1], [2], [9].

Вторая – модель концессионера – реализуется на основе концессионного соглашения, в соответствии с которым частный партнер создает или реконструирует объект и осуществляет его эксплуатацию в течение длительного срока, при этом объект остается в государственной собственности. Данная модель широко применяется при развитии пляжных территорий и историко-культурных комплексов.

Третья – модель института развития – предполагает создание государством специализированной организации (корпорации развития, агентства), которая выступает якорным инвестором и координатором частных вложений. Примером может служить Корпорация развития Краснодарского края, сопровождающая инвестиционные проекты в сфере туризма.

Современные проекты ГЧП в туризме используют комбинированные источники финансирования, что позволяет диверсифицировать риски и привлекать различные категории инвесторов. В таблице 2 представлены основные финансовые механизмы и сферы их применения.

Таблица 2

## Финансовые механизмы ГЧП в туризме

Механизм	Описание	Применение в туризме
Бюджетное финансирование	Средства федерального и регионального бюджетов на инфраструктурные объекты	Дороги, инженерные сети, объекты культурного наследия
Прямые частные инвестиции	Собственные средства инвестора	Гостиницы, рестораны, горнолыжные трассы
Инфраструктурные облигации	Выпуск ценных бумаг под гарантии государства	Крупные туристские кластеры
Фонды ГЧП	Специализированные фонды, аккумулирующие средства институциональных инвесторов	Реновация курортных территорий

Источник: составлена автором на основе [1], [9].

Эффективная реализация ГЧП-проектов требует сформированной институциональной среды, включающей правовую базу, органы управления, институты развития и инструменты поддержки. Правовую основу в Российской Федерации составляют федеральные законы № 224-ФЗ «О ГЧП» и № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», дополняемые региональным и муниципальным законодательством [7]. Органы управления представлены уполномоченными органами по ГЧП и межведомственными комиссиями. Институты развития включают корпорации развития, центры компетенций и инвестиционные агентства. Инструменты поддержки охватывают субсидирование процентных ставок, налоговые льготы и государственные гарантии.

Одним из наиболее перспективных теоретических подходов, лежащих в основе современных ГЧП-проектов, является кластерная концепция, восходящая к работам М. Портера [6]. Туристско-рекреационный кластер понимается как географическая концентрация взаимосвя-

занных организаций (гостиницы, туроператоры, объекты питания, развлечений, транспортные компании), специализированных поставщиков услуг, а также научно-образовательных и общественных институтов, действующих в определенной туристской дестинации.

Ключевыми преимуществами кластерного подхода являются эффект масштаба, выражающийся в снижении издержек за счет концентрации спроса и предложения; синергия, проявляющаяся в появлении новых туристских продуктов на стыке различных услуг; повышение конкурентоспособности через коллективное продвижение территории; а также устойчивость, обеспечиваемая диверсификацией туристского потока.

В работе Чуваткина П.П. и Левченко К.К. обосновывается необходимость перехода к диагональной интеграции в управлении туристскими территориями [2]. В отличие от горизонтальной (объединение предприятий одного уровня) и вертикальной (интеграция разных звеньев технологической цепочки), диагональная интеграция предполагает создание координирующего органа, объединяющего усилия государства, бизнеса и общественности.

Авторы предлагают модель Совета интегрированных туристских структур, в состав которого входят главы администраций поселений, входящих в туристскую агломерацию, руководители крупнейших предприятий туризма и индустрии гостеприимства, а также представители национальных диаспор и общественных организаций. Такой совет становится платформой для согласования стратегических решений, распределения бюджетных средств и частных инвестиций, а также унификации стандартов обслуживания.

На основе анализа российских и зарубежных исследований можно выделить пять фундаментальных принципов, определяющих возможность и эффективность интеграции туристских территорий на основе ГЧП. Принцип взаимодополняемости предполагает, что туристские ресурсы и услуги интегрируемых территорий должны дополнять друг друга, а не конкурировать. Принцип транспортной связности требует наличия или возможности создания единой транспортной системы, обеспечивающей комфортное перемещение туристов между центрами притяжения. Принцип однородности природно-климатических условий означает, что территории должны находиться в схожих климатических зонах, что позволяет формировать непрерывный туристский сезон. Принцип единого бренда направлен на формирование узнаваемого туристского бренда, объединяющего все территории кластера. Наконец, принцип институциональной согласованности предполагает наличие или создание организационной структуры, обеспечивающей координацию действий публичных и частных партнеров.

В рамках теоретического осмысления ГЧП-проектов в туризме выделяются следующие группы рисков, представленные в таблице 3.

Таблица 3

**Классификация рисков ГЧП-проектов в туризме**

Категория риска	Виды рисков	Способы минимизации
Политико-правовые	Изменение законодательства, административные барьеры, политическая нестабильность	Долгосрочные контракты с фиксацией условий, стабилизационные оговорки
Финансово-экономические	Инфляция, колебания спроса, рост стоимости ресурсов	Государственные гарантии, гибкие тарифные формулы, диверсификация источников финансирования
Технические	Строительные риски, задержки ввода объектов, эксплуатационные сбои	Проектное финансирование с контролем этапов, страхование
Социальные	Протесты населения, ухудшение экологической обстановки	Публичные слушания, программы компенсаций, стандарты устойчивого развития

Источник: составлена автором на основе [1], [3], [4].

Специфическими барьерами, ограничивающими применение ГЧП в туристской сфере России, выступают недостаточная институциональная зрелость, выражающаяся в отсутствии в ряде регионов специализированных подразделений по ГЧП; низкая инвестиционная привлекательность туристских проектов, обусловленная длительными сроками окупаемости от 10 до 20 лет при высоких начальных вложениях; земельно-имущественные ограничения, связанные

с наличием земель особо охраняемых природных территорий и лесного фонда; а также неразвитость проектного финансирования, проявляющаяся в ограниченном доступе к долгосрочным кредитным ресурсам и отсутствии специализированных туристских кредитных продуктов.

Перспективное развитие ГЧП в туризме требует перехода от разрозненных концессионных соглашений к системному управлению туристскими территориями. Основным направлением институциональной трансформации является создание специализированных агентств по развитию туристских дестинаций типа (Destination Management Organizations, DMO) с участием государства и бизнеса. Такие агентства берут на себя функции стратегического планирования, маркетинга территории, координации инвестиционных проектов и управления качеством услуг.

Дополнительными мерами выступают совершенствование правового режима туристско-рекреационных особых экономических зон через упрощение административных процедур и расширение перечня разрешенных видов деятельности, а также внедрение механизма «инфраструктурной ипотеки», предполагающего предоставление инвесторам земельных участков с уже подведенной инфраструктурой в рассрочку или с отсрочкой платежа.

Для привлечения частных инвестиций в туристскую инфраструктуру необходима диверсификация финансовых механизмов. Проектное финансирование с участием институтов развития (ВЭБ.РФ, Корпорация МСП) позволяет предоставлять долгосрочные кредиты по сниженным ставкам. Инфраструктурные облигации, обеспеченные будущими денежными потоками от эксплуатации туристских объектов, открывают доступ к рынкам капитала. Зеленые облигации способствуют финансированию проектов устойчивого туризма, включая экотропы, возобновляемую энергетику на курортах и системы очистки сточных вод. Субсидирование процентных ставок компенсирует часть затрат на уплату процентов по кредитам, привлеченным на реализацию проектов ГЧП.

Цифровизация открывает новые возможности для повышения эффективности партнерства. Единые цифровые платформы управления проектами обеспечивают прозрачное отслеживание стадий реализации, контроля сроков и бюджетов. Цифровые двойники туристских территорий позволяют моделировать нагрузки, оптимизировать транспортные потоки и прогнозировать сезонную загрузку. Применение блокчейн-технологий в контрактных отношениях способствует автоматизации исполнения соглашений и обеспечению прозрачности распределения средств.

Успешная реализация ГЧП-проектов невозможна без наличия квалифицированных кадров. Перспективные направления включают создание образовательных программ по управлению ГЧП в туризме на базе ведущих университетов, формирование центров компетенций при региональных органах власти, а также развитие системы подготовки проектных команд, способных разрабатывать и сопровождать ГЧП-инициативы на всех этапах.

Оценка эффективности проектов ГЧП в туризме учитывает коммерческую, и общественную составляющую. Предлагается использовать сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard), включающую четыре группы критериев.

Финансово-экономические критерии охватывают бюджетную эффективность, рентабельность инвестиций для частного партнера и срок окупаемости.

Социальные критерии включают количество созданных рабочих мест, прирост занятости, увеличение доступности отдыха для населения и снижение социальной напряженности.

Инфраструктурные критерии отражают объем введенных мощностей и качество инфраструктуры.

Экологические критерии предполагают соблюдение предельно допустимых нагрузок, сохранение природных и культурных ландшафтов, внедрение «зеленых» стандартов.

При принятии решения о форме реализации проекта необходимо проводить сравнительный анализ по критериям стоимости для бюджета, выражающейся в приведенной стоимости государственных затрат (Value for Money); распределения рисков, отражающего способность частного партнера управлять строительными, операционными и коммерческими рисками; сроков реализации, учитывающего опыт частного партнера в ускорении ввода объектов; а также инновационности, характеризующей способность частного сектора внедрять новые технологии и подходы.

### **Заключение**

Теоретическое осмысление государственно-частного партнерства в индустрии туризма позволяет сделать вывод о формировании нового этапа развития этого института – этапа экоси-

стемной интеграции. В отличие от ранних моделей, ориентированных на отдельные объекты инфраструктуры, современные подходы предполагают создание комплексных территориальных структур, объединяющих ресурсы государства и бизнеса для развития туристских дестинаций в целом.

Ключевыми направлениями дальнейшего развития ГЧП в туризме выступают институционализация управляющих компаний туристских территорий (ДМО), расширение финансового инструментария, включая инфраструктурные облигации и проектное финансирование, цифровая трансформация процессов управления проектами, а также внедрение систем оценки эффективности, учитывающих социально-экономический и экологический эффекты.

Опыт передовых регионов, в частности Краснодарского края, демонстрирует, что системное применение механизмов ГЧП позволяет модернизировать курортную инфраструктуру, а также формировать устойчивые модели развития туристских территорий, способные адаптироваться к внешним вызовам и обеспечивать долгосрочный экономический рост. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку отраслевых стандартов оценки эффективности ГЧП-проектов и адаптацию международных практик к российским институциональным условиям.

### Литература

1. Кучумов А.В., Еремичева П.Ю., Богданов И.Ю. Государственно-частное партнерство как инструмент повышения конкурентоспособности туристских территорий // Проблемы современной экономики. 2025. № 3 (95). С. 145-149. EDN: TIQFLS.
2. Чуваткин П.П., Левченко К.К. Формирование интегрированной территориальной структуры внутреннего туризма // Экономика региона. 2023. Т. 19. № 4. С. 1135-1145. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-4-14 EDN: WAQBNE.
3. Колесников М.А. Объем инвестиций в проекты ГЧП в 2024 году достиг рекордных 2,4 трлн рублей // Ведомости. 2025. 5 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/news/2025/09/05/1136990-gchp> (дата обращения: 11.04.2026).
4. Решетников М.Г. В 2025 году объем частных инвестиций в проекты ГЧП достиг 489 млрд рублей // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2026. 25 февраля. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/reshetnikov\\_v\\_2025\\_godu\\_obem\\_chastnyh\\_investiciy\\_v\\_proekty\\_gchp\\_dostig\\_489\\_mlrd\\_rublej.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/reshetnikov_v_2025_godu_obem_chastnyh_investiciy_v_proekty_gchp_dostig_489_mlrd_rublej.html) (дата обращения: 11.04.2026).
5. ВЭБ.РФ и Сбербанк. О разработке национального стандарта государственно-частного партнерства // Ведомости. 2025. 5 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/investments/news/2025/09/05/1136897-vebrf-zapuskayet-novii> (дата обращения: 11.04.2026).
6. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. С. 258-276. ISBN: 5-8459-0794-2 EDN: QQOBYN.
7. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2015. № 29. Ст. 4350.
8. О концессионных соглашениях: федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2005. № 30. Ст. 3126.
9. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. P. 156-173. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_80885d8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html) (дата обращения: 11.04.2026).