

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-
ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТУРИЗМЕ**

Аннотация: Статья посвящена анализу практического применения механизмов государственно-частного партнёрства (ГЧП) в туристической отрасли России и зарубежных стран. Актуальность исследования обусловлена необходимостью развития туристической инфраструктуры в условиях ограниченных бюджетных ресурсов и возрастающей конкуренции туристических территорий. Показано, что ГЧП выступает ключевым инструментом модернизации туристской сферы, обеспечивая привлечение частных инвестиций, внедрение инноваций, повышение качества и доступности туристических услуг. В статье рассматриваются диспропорции развития инфраструктуры туризма в российских регионах, проблемы сезонности, недостаточности транспортной связанности и отсутствия комплексных туристических продуктов, что определяет потребность в эффективных моделях партнёрства государства и бизнеса. Представлен анализ отечественных кейсов ГЧП международного опыта ГЧП в сферу туризма.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство; туризм; туристские кластеры; инфраструктурные проекты; инвестиции; региональное развитие; зарубежный опыт; туристская политика.

Shadrina A.A.

3rd year Master's degree

Scientific supervisor: Kobileva L.V., Candidate of Economics, Docent

Lecturer at the Department of State

and Municipal Administration

Southern Federal University

Russia, Rostov-on-Don

PRACTICAL APPLICATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN TOURISM

Abstract: The article is devoted to the analysis of the practical application of public-private partnership (PPP) mechanisms in the tourism industry of Russia and foreign countries. The relevance of the study is determined by the need to develop tourism infrastructure in conditions of limited budget resources and increasing competition of tourist territories. It is shown that PPP is a key tool for modernizing the tourism sector, attracting private investment, introducing innovations, and improving the quality and accessibility of tourism services. The article examines the imbalances in the development of tourism infrastructure in Russian regions, the problems of seasonality, lack of transport connectivity and lack of comprehensive tourism products, which determines the need for effective models of partnership between government and business. The analysis of domestic PPP cases and international PPP experiences in the field of tourism is presented.

Keywords: public-private partnership; tourism; tourism clusters; infrastructure projects; investments; regional development; foreign experience; tourism policy.

Современная туристическая отрасль рассматривается как один из приоритетных секторов социально-экономического развития, обладающий высоким мультипликативным эффектом. Туризм способствует росту занятости, формированию новых видов предпринимательской активности, повышению инвестиционной привлекательности территорий, развитию

инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и необходимости комплексного развития туристских территорий особое значение приобретают инструменты государственно-частного партнёрства (ГЧП), позволяющие привлекать частные инвестиции и управленческие компетенции для реализации социально значимых проектов.

Однако практика развития туристической сферы показывает, что государственные программы и региональные стратегии зачастую не обеспечивают достаточной динамики роста отечественной индустрии туризма. Сохраняются диспропорции туристической инфраструктуры между регионами, низкая загрузка объектов размещения вне сезона, недостаточная транспортная связанность, а также отсутствие комплексных туристских продуктов. На этом фоне механизм ГЧП рассматривается как инструмент, способный компенсировать бюджетные ограничения, обеспечить долгосрочный характер проектов, а также привести новые формы инновационного управления.

Проблема исследования заключается в недостаточной разработанности практических инструментов формирования туристических кластеров посредством ГЧП, а также в отсутствии систематизации успешных кейсов российских и зарубежных проектов. Не определены также критерии эффективности ГЧП в туризме, способы адаптации международных практик к российским условиям и институциональные ограничения, препятствующие успешной реализации партнёрских проектов.

В рамках исследований туризма особое внимание уделяется инфраструктурному аспекту. Авторы отмечают, что туристическая индустрия является капиталоемкой, требует создания дорогостоящих объектов — транспортных узлов, гостиничных сетей, инженерной инфраструктуры, экологических систем, объектов культуры и отдыха. В

связи с этим частные инвестиции становятся ключевым фактором обеспечения устойчивого развития отрасли [3].

Зарубежная литература по теме ГЧП в туризме представлена исследованиями Всемирной туристской организации (UNWTO), Всемирного банка, ОЭСР, а также прикладными работами, посвящёнными кластерному развитию туристских территорий. Наиболее изученными примерами являются проекты Испании, Франции, ОАЭ и Сингапура, где ГЧП используется как инструмент формирования туристических зон мирового уровня. Эти страны демонстрируют высокую эффективность благодаря использованию комплексных мастер-планов, прозрачной нормативной базы, долгосрочным концессионным соглашениям и активному участию международного бизнеса.

Развитие туристической отрасли России в последние десять лет демонстрирует растущее число проектов, реализуемых с применением механизмов государственно-частного партнёрства. Анализ практики субъектов РФ позволяет выделить несколько значимых кейсов, которые подтверждают потенциал ГЧП в формировании туристической инфраструктуры, повышении инвестиционной привлекательности территорий и создании точек экономического роста.

Одним из наиболее известных примеров является проект развития курорта «Архыз» в Карачаево-Черкесской Республике, реализуемый при поддержке АО «Курорты Северного Кавказа». Проект представляет собой многоэтапную инициативу по созданию всесезонного туристско-рекреационного комплекса, включающего горнолыжные трассы, гостиничные объекты, транспортную инфраструктуру и объекты сервиса. ГЧП-модель в данном случае проявляется через интеграцию государственных инвестиций в инженерную и транспортную инфраструктуру и частных вложений в коммерческие объекты. В результате проект обеспечил значительный рост туристического потока,

развитие предпринимательства и создание новых рабочих мест в регионе [5].

Другим примером является развитие туристического кластера «Золотое кольцо Боспорского царства» в Краснодарском крае и Республике Крым, опирающегося на консорциум государственных органов, частных инвесторов и представителей научных организаций. Государственный сектор обеспечил правовую и организационную поддержку, субсидирование исследования и реставрации объектов культурного наследия, тогда как бизнес взял на себя инвестиции в гостиничные комплексы, туристические маршруты и цифровые сервисы. Такой формат партнёрства позволил объединить историко-культурные ресурсы региона в единое туристическое пространство, повысив узнаваемость территории на международном уровне [4].

В Республике Татарстан успешно применяется механизм концессий для строительства и реконструкции объектов туристической инфраструктуры. Примером служит проект реконструкции острова-града Свияжск, в рамках которого государство обеспечило восстановление исторических сооружений, транспортной доступности и благоустройства территории, а частные инвесторы развили гостиничные и сервисные объекты. В результате Свияжск стал ключевым элементом туристического маршрута Поволжья, что обеспечило увеличение турпотока более чем в пять раз за последние годы.

Интересным примером эффективного ГЧП служит создание горнолыжного курорта «Шерегеш» в Кемеровской области, развиваемого через смешанную модель: государство инвестирует в горнолыжную инфраструктуру, подъёмники и дороги, а частный сектор — в средства размещения, питание и развлекательные услуги. Синергетический эффект партнёрства обеспечил превращение курорта в один из наиболее посещаемых зимних туристических центров страны.

Совокупность указанных примеров демонстрирует, что применение ГЧП в российских регионах способствует развитию комплексных туристических территорий, интеграции туристического, социального и экономического потенциала и повышению конкурентоспособности субъектов РФ на национальном и международном туристическом рынке.

Изучение зарубежной практики реализации проектов государственно-частного партнёрства в туристической отрасли позволяет выявить эффективные инструменты и модели, которые могут быть адаптированы в России. Наиболее успешные проекты демонстрируют комплексный подход к развитию туристической инфраструктуры, включающий кластерное развитие, стратегическое планирование, диверсификацию источников финансирования и активное участие муниципальных структур.

Одним из наиболее цитируемых кейсов в научной литературе является опыт Испании, где государственно-частное партнёрство активно используется в рамках программы развития туристической индустрии «Plan Turismo». Объединение усилий государства, муниципалитетов и бизнеса позволило модернизировать инфраструктуру прибрежных курортов, создать условия для устойчивого развития туризма и снизить сезонность. Частные компании вкладывали средства в модернизацию отелей, создание развлекательных объектов и внедрение цифровых сервисов, тогда как государство финансировало берегозащитные конструкции, транспортную доступность и инфраструктуру общественных пространств. В результате Испания стала одной из наиболее конкурентоспособных туристических стран мира.

Опыт Франции также демонстрирует высокую эффективность механизма ГЧП, особенно при развитии культурно-познавательного туризма. Примером является проект реконструкции Лувра-Ланс — филиала Лувра в северной Франции, реализованного с использованием

элементов ГЧП. Частные корпорации и фонды инвестировали средства в строительство современного музейного комплекса, а государство обеспечило инфраструктурное сопровождение, продвижение бренда и интеграцию объекта в региональный туристический кластер. Проект не только повысил туристическую привлекательность депрессивного промышленного региона, но и обеспечил создание новых рабочих мест и развитие малого бизнеса.

В Канаде механизм ГЧП широко используется при создании туристической инфраструктуры национальных парков. В рамках проектов Parks Canada государство предоставляет земельные ресурсы и регулирует природоохранную деятельность, а частные операторы строят визит-центры, гостиницы, кемпинги и развлекательные объекты. Данная модель сочетает охрану природной среды и развитие устойчивого туризма, формируя высококонкурентные туристические зоны.

В Юго-Восточной Азии одним из наиболее успешных примеров является Сингапур, где государственно-частное партнёрство лежит в основе создания туристических кластеров «Сентоза» и «Марина-Бэй». Государство обеспечило масштабное инженерное освоение территорий, а частные инвесторы создали гостиничные комплексы, развлекательные центры, кафе, музеи и тематические парки. Синергия инвестиций привела к формированию территорий мирового уровня, ежегодно привлекающих миллионы туристов.

Анализ зарубежного опыта показывает, что наиболее эффективные проекты ГЧП в сфере туризма развиваются на основе принципов комплексности, стратегического планирования, устойчивого развития и тесного взаимодействия между государством, муниципалитетами, бизнесом и общественностью [6].

Данное исследование включает комплекс научных подходов и аналитических инструментов, позволяющих всесторонне изучить практику

применения государственно-частного партнёрства в туристической отрасли, оценить эффективность реализуемых проектов и выявить возможности трансляции успешного опыта на российские регионы.

Важным элементом исследования стал кейс-метод, ориентированный на детальное изучение конкретных проектов ГЧП в российских регионах и за рубежом. Исследование кейсов курорта «Архыз», кластера «Шерегеш», проекта «Свияжск» и международных проектов в Испании, Сингапуре, Франции и Канаде позволило не только выявить успешные модели партнерства, но и обозначить факторы, влияющие на устойчивость туристических комплексов [7].

Полученные результаты показали, что развитие туристической отрасли на основе государственно-частного партнёрства представляет собой эффективный механизм, обеспечивающий синергетическое взаимодействие государства и бизнеса. Сравнительный анализ российских и зарубежных практик позволил выделить ряд ключевых тенденций и факторов, определяющих успешность реализации ГЧП-проектов.

Во-первых, исследования подтверждают, что ГЧП является особенно эффективным инструментом при создании крупных туристических кластеров, требующих значительных капитальных вложений. Российские проекты в Северо-Кавказском федеральном округе и Татарстане демонстрируют, что государство играет ключевую роль в создании инженерной и транспортной инфраструктуры, тогда как бизнес — в формировании туристических сервисов, что соответствует международной практике.

Во-вторых, выявлено, что успешность зарубежных проектов во многом обусловлена наличием долгосрочной стратегии национального туристического развития. Например, Испания и Франция последовательно реализуют программы модернизации туристической инфраструктуры, в то время как Сингапур и Канада активно используют ГЧП для формирования

инновационных туристических продуктов. В России подобные стратегии находятся на стадии активного формирования, что открывает широкие возможности для использования международного опыта.

В-третьих, установлено, что эффективные проекты ГЧП характеризуются высокой степенью институциональной устойчивости и прозрачности механизмов финансирования. Практика зарубежных стран демонстрирует развитые модели распределения рисков, стимулирования инвесторов и участия местных сообществ. Российские проекты пока сталкиваются с рядом ограничений — недостаточной нормативной гибкостью, сложностью согласования интересов участников и недостаточным уровнем долгосрочного планирования.

В-четвёртых, значимым фактором успеха является ориентация проектов на устойчивое развитие, включающая экологическую ответственность, сохранение культурного наследия и развитие локальных сообществ. Канадские и европейские проекты демонстрируют, что сочетание природоохранных мер и экономического развития обеспечивает долгосрочную эффективность туристических территорий. В России эти подходы только начинают внедряться.

Таким образом, обсуждение результатов позволило выявить как сильные стороны российской системы ГЧП в туризме, так и направления её совершенствования, основанные на международной практике [1].

Проведенное исследование позволило сформировать целостное представление о современном состоянии, тенденциях и перспективах применения государственно-частного партнёрства в туристической отрасли. Анализ отечественных и зарубежных проектов показал, что ГЧП является одним из наиболее эффективных инструментов развития туристической инфраструктуры, позволяющим привлекать частные инвестиции, стимулировать региональную экономику и повышать качество туристских услуг.

Рассмотренные российские примеры демонстрируют значительный потенциал ГЧП как механизма реализации крупных территориальных проектов — от горнолыжных курортов до культурно-исторических комплексов. Вместе с тем выявленные ограничения, такие как нормативные барьеры, недостаточная институциональная зрелость и дефицит долгосрочных стратегий, требуют совершенствования политики в области ГЧП [2].

Международный опыт показывает, что устойчивое развитие туристической отрасли возможно только при условии тесного взаимодействия государства, бизнеса и общества, интеграции подходов стратегического планирования, соблюдения экологических стандартов и активного использования кластерных механизмов. Примеры Испании, Франции, Канады и Сингапура демонстрируют, что ГЧП может служить основой формирования мирового уровня туристических территорий, если обеспечены прозрачность процессов, четкое распределение рисков и сбалансированное участие всех сторон.

Проведённый анализ подтверждает необходимость расширения применения ГЧП в России, адаптации успешных международных моделей и разработки новых форм партнерства, учитывающих специфику регионов.

Использованные источники:

1. Акимова О.Е., Кожухова М.Т., Айбазова М.С. Развитие туризма в России на современном этапе: вызовы и перспективы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2025. №1 (355).

2. Баядян А. Ю. Оценка перспективы использования механизмов государственно-частного партнерства в туризме // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2013. №6.

3. Бедняков А. С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО. 2022. №1.

4. Золотое кольцо Боспорского царства [Электронный ресурс] - URL: <https://www.rgo.ru/ru/krasnodarskoe-regionalnoe-otdelenie/proekty/zolotoe-kolco-bosporskogo-carstva> (дата обращения: 01.12.2015).

5. Компания Кавказ.РФ [Электронный ресурс] - URL: <https://кавказ.рф/company/> (дата обращения: 28.11.2025).

6. Кудрявцева Ю.В. Государственно-частное партнёрство при формировании государственной политики в области туризма: российский и зарубежный опыт // Вестник Института социологии. 2012. №5.

7. Юрьева Т.В. Проекты государственно-частного партнерства как фактор устойчивого развития туристской индустрии // Современные технологии управления. 2020. №2 (92).