



МЕЖДУНАРОДНОЕ ДВИЖЕНИЕ КАПИТАЛА INTERNATIONAL CAPITAL MOVEMENT

DOI: 10.22363/2313-2329-2026-34-1-209-227

EDN TKNPOT

УДК 339.9

Научная статья / Research article

Совершенствование организации государственно-частного партнерства как формы финансирования развития туристских кластеров

Е.С. Богомолова , В.В. Ламбрехт  ✉, Н.В. Никулищева *Российский университет дружбы народов, Москва, Российская Федерация*✉ lamvera@yandex.ru

Аннотация. Рассмотрены организация проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в туристской сфере и оценка динамики их реализации с учетом состояния и развития инфраструктурных объектов туристских кластеров (ТК). Представлены аспекты диагностики и важнейшие вопросы мониторинга функционирования региональных ТК на основе повышения эффективности использования инвестиционных ресурсов концессионных соглашений. Показана роль системы государственного финансирования и управления рисками на основе принципов ГЧП в развитии сферы туризма и ТК, рассматривающих данную форму финансирования для дальнейшего использования туристского потенциала и совершенствования туристской политики в регионах. Применяя механизм концессионных соглашений, федеральные субъекты используют возможность строительства крупных инфраструктурных объектов туризма в условиях бюджетного дефицита, что позволяет развивать экономику и социальную сферу этих субъектов. Результаты исследования позволяют обозначить меры, способствующие инициации деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и муниципальных органов местного самоуправления по более эффективному привлечению проектных инвестиций государственно-частного партнерства для создания благоприятных условий развития инфраструктуры туристской сферы, улучшения инвестиционного климата и ведения туристского бизнеса.

Ключевые слова: кластер сферы туризма, концессионное соглашение ГЧП, частные инвестиции, инфраструктурный проект



Вклад авторов. Богомолова Е.С. — концептуализация, написание и редактирование текста; Ламбрехт В.В. — работа с данными, написание и редактирование текста; Никулищева Н.В. — написание первоначального текста, работа с данными. Все авторы одобрили окончательную версию статьи.

Заявление о конфликте интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.


История статьи: поступила в редакцию 1 июня 2025 г., доработана после рецензирования 30 августа 2025 г., принята к публикации 12 октября 2025 г.

Для цитирования: *Богомолова Е.С., Ламбрехт В.В., Никулищева Н.В.* Совершенствование организации государственно-частного партнерства как формы финансирования развития туристских кластеров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2026. Т. 34. № 1. С. 209–227. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2026-34-1-209-227> EDN: TKNPOT

Improving the organization of public-private partnerships as a form of financing the development of tourism clusters

Elena S. Bogomolova , Vera V. Lambrekht  , Natalia V. Nikulishcheva 

RUDN University, Moscow, Russian Federation

 lamvera@yandex.ru

Abstract. The study examines the importance of organizing and evaluating the dynamics of public-private partnership (PPP) projects in the tourism sector, taking into account the development of infrastructure facilities in tourist clusters. The study presents aspects of diagnostics and the most important issues of monitoring the functioning of regional tourism clusters based on improving the efficiency of using investment resources of concession agreements. The role of the system of public financing and risk management based on the principles of public-private partnership for the development of the tourism sector and tourism clusters, which are considering this form of financing for the further use of tourism potential and improvement of tourism policy in their regions, is shown. Using the mechanism of concession agreements, federal subjects use the opportunity to build large infrastructure facilities for tourism in conditions of budget deficit, which allows them to develop the economy and social sphere of these subjects. These results make it possible to identify measures to initiate the activities of the executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation and municipal bodies of local self-government to more proactively carry out work to attract project investments of public-private partnerships to create favorable conditions for the development of tourism infrastructure, improve the investment climate and conduct tourism business.

Keywords: PPP concession agreement, private investment, infrastructure project

Authors' contribution. Bogomolova E.S. — conceptualization, writing and editing, Lambrekht V.V. — data curation, writing and editing; Nikulishcheva N.V. — writing original draft, data curation. All authors approved the final version of the article.

Conflicts of interest. The authors declare no conflict of interests.

Article history: received 1 June 2025; revised 30 August 2025; accepted 12 October 2025.

For citation: Bogomolova, E.S., Lambrekht, V.V., & Nikulishcheva, N.V. (2026). Improving the organization of public-private partnerships as a form of financing the development of tourism clusters. *RUDN Journal of Economics*, 34(1), 209–227. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2026-34-1-209-227> EDN: TKNPUT

Введение

В управлении процессами инвестирования на современном этапе развития экономических отношений основополагающую роль играют формы финансирования, выбираемые индивидуальными, корпоративными и институциональными инвесторами в условиях существующего инвестиционного климата. Обоснованный выбор направлений инвестирования и форм финансирования предполагает высокую степень достижения ожидаемых результатов и снижения финансовых рисков. Следование этому положению влечет за собой повышение инвестиционного спроса на индуцированные и автономные инвестиции, способствующие увеличению объема финансирования по внедрению высокоэффективных среднесрочных и долгосрочных проектов на макроэкономическом уровне, что приводит к росту макроэкономических показателей, международному инвестиционному сотрудничеству и интеграции в международную финансово-экономическую систему.

В условиях быстрого расширения сервисного рынка все большее значение приобретают эффективные формы финансирования предоставления услуг, связанных с потребительским предпочтением. Услуги туристского сектора, имеющие повышенный потребительский спрос, еще в далеко недостаточной мере участвуют в формировании ВВП национальной экономики страны. По данным Федеральной службы статистики РФ, туристские услуги, в т.ч. услуги по перемещению на транспорте, размещению в средствах гостиничного бизнеса, питанию, экскурсионному обслуживанию и услуги досугово-развлекательного характера занимали в структуре ВВП 2,8 % в 2023 г. по сравнению с 1,7 % в 2022 г., что указывает на их незначительное присутствие в формировании ВВП¹. Такое положение следует объяснять состоянием туристской инфраструктуры и эффективностью применения различных форм финансирования программных мер государственного характера по развитию туристской сферы, в т.ч. и на основе проектного финансирования как неотъемлемой составляющей государственно-частного партнерства (ГЧП, партнерство(а)).

За период с 2021 по 2025 г. повышение интереса к проектам ГЧП в отдельных регионах РФ способствовало росту бюджетных обязательств и внесению поправок в местные законодательства, что актуализирует вопрос эффективного управления проектами ГЧП на основе рационального использования

¹ Структура валового внутреннего продукта по отраслям экономики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/55_07-04-2023.html (дата обращения: 12.12.2024).

ресурсной базы и совершенствования организационно-правовых отношений участников партнерств.

ГЧП как форма инвестиционного финансирования регулируется выполнением Федерального закона «О концессионных соглашениях» № 115-ФЗ от 21.07.2005 г. и Федерального закона «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» № 224-ФЗ от 13.07.2015 г. и обеспечивает привлечение частных инвестиций совместно с государственными вложениями на определенный, ограниченный срок на основе распределения рисков и обеспечения взаимовыгодности договорных отношений с целью более полного удовлетворения потребительского спроса².

Такая форма совместного инвестирования хотя и отвечает современным требованиям организации проектного финансирования, в частности в туристской сфере, которая имеет значительные тенденции к кластерообразованию, но и вызывает необходимость привлечения частных инвесторов, заинтересованных в сокращении затрат на предпроектную подготовку, а также в улучшении и развитии институциональной среды, способствующей снижению кредитной, налоговой нагрузки и уровня финансовых рисков. В соответствии с этим в проведенном нами исследовании подчеркивается необходимость совершенствования системы управления ГЧП в условиях лимитированного ограничения финансовых ресурсов, а также совершенствования организационных подходов к оценке результативности партнерства в рамках управления инвестиционным проектом (ИП) при существующих институциональных условиях и формах инвестирования.

Целью исследования является формирование направлений совершенствования организации ГЧП как формы финансирования развития туристских кластеров.

Обзор литературы

Элементную базу процесса кластерообразования, присущего туристской сфере, изучали И.Г. Шепелев и Ю.А. Маркова, рассматривая кластеризацию как форму объединения туристского бизнеса для формирования конкурентоспособной системы обслуживания туристов с учетом использования имеющихся экономических ресурсов (Шепелев, Маркова, 2012). Д.А. Кошечев и О.Ю. Исопескуль рассмотрели туристский кластер как экономическую модель проектирования и управления туристской сферой региона, основываясь на использовании механизма государственного регулирования, что позволило представить авторскую

² Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» № 224-ФЗ от 13.07.2015 г. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/ (дата обращения: 05.12.2024). Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005. № 30. Ст. 3126 (дата обращения: 05.12.2024).

методику идентификации и исследования подобных агломерационных систем. Данная методика апробирована на примере Пермского края с учетом использования и для других субъектов РФ (Кошечев, Исопескуль, 2022).

Вопросы кластерообразования с учетом государственного подхода, социальной значимости и экономической результативности также представлены в работах (Борщ, Польская, 2021, Шматько Л.П, 2021, Павленко, Безукладов, 2019, Нагорная, Шевцова, 2019) и других российских исследователей.

С.В. Раевский и А.В. Чешин при проведении анализа характеристики региональных ИП и оценки их эффективности уделили наибольшее внимание интенсивности влияния реализации ИП на социально-экономическое развитие регионов с методологической точки зрения, учитывая имеющиеся ограничения по финансовым ресурсам (Раевский, Чешин, 2023). При этом не рассматривались источники финансовых ресурсов и делегирование ответственности участников инвестиционного проектирования по финансированию ИП, что отражает позиции государственно-частного партнерства как наиболее реалистичного способа финансирования проектов при больших объемах инвестиционных вложений.

О.А. Шапорова, И.Г. Паршутина, Е.А. Кирпиченко рассматривают вопросы анализа региональных инвестиционных процессов, направленных на выявление проблем и разработку мер по улучшению инвестиционного климата регионов и привлечению капиталовложений на основе инструментов государственного регулирования и контроля инвестиционной деятельности, включая мобилизацию финансовых ресурсов, что приближает авторскую позицию к экономическим положениям ГЧП (Шапорова, Паршутина, Кирпиченко, 2019).

Вопросы организации и управления инвестиционными процессами на основе финансирования развития туристской сферы и региональной экономики из различных источников рассматривались Н.В. Рубцовой (Рубцова, 2023) С.А. Замчаловым, А.В. Малашенко, В.А. Плотниковым (Замчалов, Малашенко, Плотников, 2022), А.В. Каплиной (Каплина, 2021), В.А. Бариновой, С.П. Земцова, Ю.П. Царевой (Баринова, Земцов, Царева, 2023), А.Т. Глеубердиновой, А.Т. Алдабергеновой, Д.М. Салауатовой (Глеубердинова, Алдабергенова, Салауатова, 2021) и другими исследователями.

Особенности инвестирования инфраструктурных отраслевых объектов, методологические вопросы финансирования проектов и значение роли контрактов ГЧП в развитии туристской сферы нашли отражение в исследованиях зарубежных авторов: Ангуа П., Сон Лай В. (Angoua, Son Lai, Soumaré, 2008), Баттисти Ф., Гуарини М.Р. (Battisti, Guarini, 2017), Джаясена Н.С., Чан Д., Кумарасвами М., Сейду С. (Jayasena et al., 2024), Менье Д., Кине Э. (Meunier, Quinet, 2021), Ванга Т., Бухес С. (Bougheas, Wang, 2021), Мехар М.А.Х. (Mehar, 2024).

В приведенных работах нашли отражение стандарты планирования объема финансирования по единовременным вложениям капитального характера, диверсификация направлений финансовых вложений в соответствии с целевым рынком туристских услуг и программными задачами развития туристских

кластеров, фокусирование на высокорентабельных проектах; рассматриваются аутентичные характеристики местоположения инвестиционных бизнес-единиц на основе пространственной структуры планировки проекта и другие значимые аспекты.

При этом необходимо рассматривать особенности и формы государственной поддержки при софинансировании объектов ГЧП, позволяющие распределять возникающие риски, учитывать адаптационные меры территориального развития к проводимым изменениям в рамках программных мер по развитию сферы туризма и сопряженных секторов экономики, улучшать инфраструктуру и состав вспомогательных объектов территорий, проводить более активное использование профессиональных операционных групп в ходе организации ГЧП.

Методы исследования

Кластерный подход предлагает целостный и упорядоченный взгляд на туристскую индустрию региона, рассматривая ее как территориальную возможность по объединению деятельности взаимосвязанных организаций, и представляет собой эффективный инструмент повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности туристских предприятий территории (Богомолова, 2021). Такой подход широко применяется для развития бизнеса в странах Европейского союза на основе кооперирования и выбора ГЧП. В Испании (Барселона и Пальма-де-Майорка) находятся 13 макрокластеров, которые включают около 1000 компаний. Европейские кластеры характеризуются обширным составом участников, так 392 кластера располагают около 100 субъектов каждый и примерно 500 кластеров — по 50–90 участников.

Применение и развитие кластерного подхода в туристской индустрии позволяет на основе свойства принципа эмерджентности получать масштабированный мультипликативный эффект. Кластерное развитие способствует наращиванию высокого инвестиционного потенциала территории, и сегодня ГЧП представляет оптимальный механизм для реализации масштабных инфраструктурных ИП. ГЧП позволяет объединить ресурсы государства и частного сектора, что способствует развитию туристской сферы, повышению ее конкурентоспособности и привлечению новых инвестиций. Региональные исполнительные органы видят в ГЧП перспективный инструмент для раскрытия потенциала инфраструктурного обеспечения сферы туризма и совершенствования инвестиционной политики своих регионов в этой области.

Использование способа выборочного обследования на основе репрезентативности, охватившего 653 ИП сферы туризма РФ (8,8 % от общей численности проектов в различных отраслях), позволило провести структурный анализ готовности реализации туристских инфраструктурных проектов ГЧП. На этапе полного завершения по состоянию на 01.02.2025 г. находилось 190 проектов (29,1 % от общего их количества в туристской сфере). Этап предынвестиционных мероприятий проходили 102 проекта (15,6 % от общего ко-

личества). Проекты, находившиеся на этапе проектной идеи, составили 5,5%. Остальные проекты (49,8%) относились к этапам инвестиционных мероприятий и эксплуатации³.

Учитывался также способ комплексного управления для изучения концентрации инфраструктурных проектов территории и координации деятельности всех участников кластера в процессе ГЧП на основе системного анализа. Данный подход зафиксировал значительную концентрацию проектов ГЧП, реализуемых в Республике Башкортостан (объем финансирования составляет более 663,5 млн р.), Кабардино-Балкарской Республике (569,3 млн р.), Самарской области (256,1 млн р.), Тульской области (239 млн р.), что указывает на активное участие региональных исполнительных органов⁴.

Используя механизм реализации концессионных соглашений федеральные субъекты используют возможность строительства крупных инфраструктурных объектов туристских кластеров в условиях бюджетного дефицита, что способствует развитию экономики и социальной сферы этих регионов. Схема взаимосвязанных операций, позволяющих реализовывать объекты ГЧП на основе заключения концессионного соглашения (КС) в соответствии с Федеральным законом «О концессионных соглашениях» № 115-ФЗ от 21.07.2005 г., приведена на рис. 1.

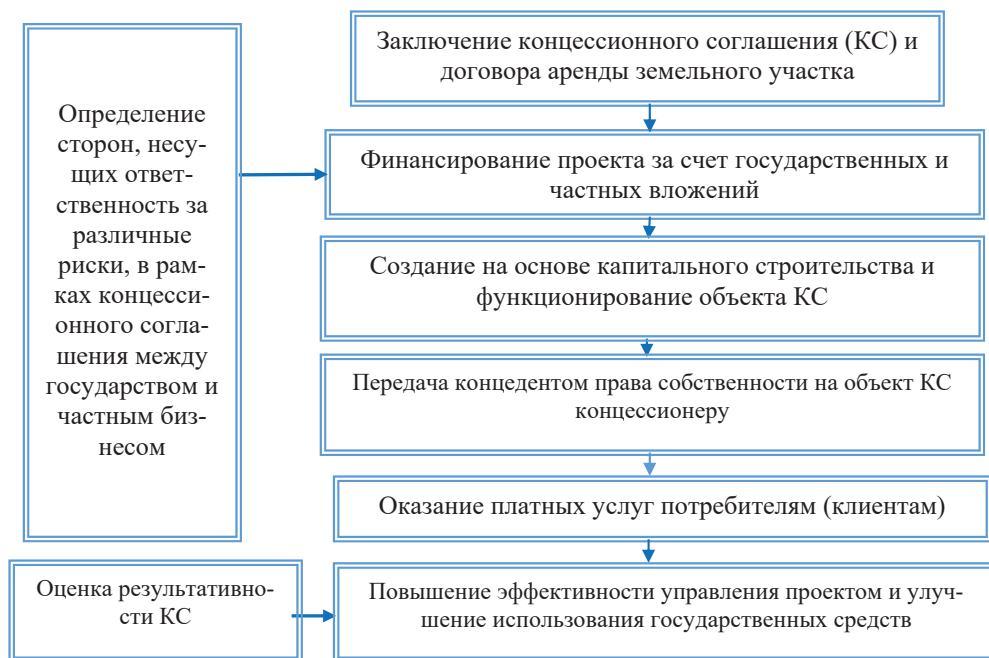


Рис. 1. Реализация объекта КС на основе заключения концессионного соглашения

Источник: составлено Е.С. Богомоловой, В.В. Ламбрехт, Н.В. Никулищевой.

³ Centre for Cities, McKinsey & Company, Industrial revolutions: capturing the growth potential. URL: <http://www.centreforcities.org> (дата обращения: 24.12.2024).

⁴ Росинфра. База проектов. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects?page=824> (дата обращения: 24.12.2024).

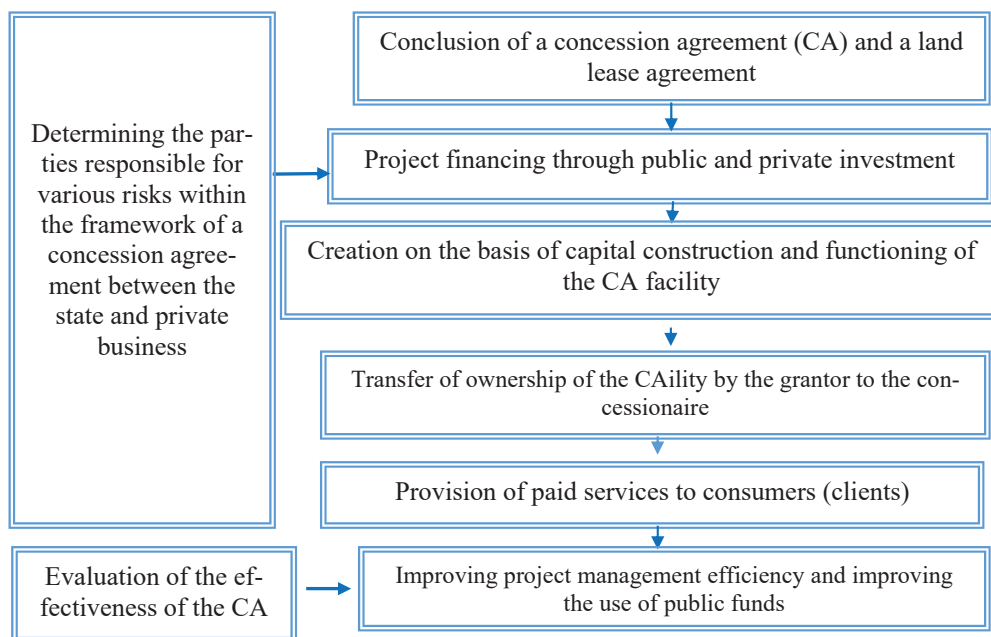


Figure 1. Implementation of the CA facility based on the conclusion of a concession agreement

Source: developed and compiled by E.S. Bogomolova, V.V. Lambrekht, N.V. Nikulishcheva.

Оценочные показатели результативности концессионного соглашения (КС, соглашение) получаются путем сравнительного анализа достижения целей, указанных в соглашении и связанных с улучшением качества предоставляемых услуг, окупаемостью инвестиций и повышением эффективности управления объектом. В процессе анализа используются как количественные финансовые показатели (объем выполненных работ), так и качественные (уровень сервиса, соответствие стандартам и др.).

Первоначально основываясь на принципах проектного финансирования, ГЧП отличается от сотрудничества в области проектного финансирования в силу наличия права кредитора (спонсора) в случае неспособности прямого заемщика (специальной проектной компании) выполнять свои финансовые обязательства; выставлять регрессный иск государству, что следует из КС, заключаемого кредитором с государством и проектной организацией (заемщиком). В случае невыполнения (дефолта) обязательств заемщиком кредитующий банк может санировать завершение проекта, что способствует успешной реализации строительства инфраструктурного объекта как государственного заказа и снижает в достаточной мере инвестиционный риск.

Результаты и обсуждение

Современные успешно реализованные инфраструктурные проекты ГЧП на территории туристских кластеров РФ отражены на платформе Росинфра, что позволяет выделить определенные структурные характеристики рынка проек-

тов ТК. Общее присутствие на рынке проектов ГЧП инфраструктурных проектов ТК и сферы туризма не зависимо от стадии разработки и завершенности определяется в размере 8,8 % в 2024 г., или 657 проектов из 7490 (рис. 2). Данное положение характеризует достаточно небольшую долю присутствия инвестиционных проектов ТК на рынке проектов ГЧП, так как туристская сфера не занимает лидирующего положения при формировании макроэкономических показателей национальной экономики и тем самым пока не выполняет значительную бюджетобразующую роль. Для финансирования инфраструктурных проектов ТК не привлекаются инвестиции публичного инвестиционного рынка. Государственные и корпоративные облигации в значительной мере могли бы не только способствовать стабилизации, но и повлиять на объем финансирования и тем самым увеличить данную долю присутствия проектов ТК на рынке ГЧП. Важный элемент увеличения объема финансирования инфраструктурных туристских объектов — усиление государственной поддержки на основе привлечения средств Фонда национального благосостояния (ФНБ), которые могли бы положительно повлиять на динамику рынка ГЧП в целом, но пока для этой цели они не используются.



Рис. 2. Доля инфраструктурных проектов туристских кластеров и сферы туризма на рынке проектов ГЧП РФ в 2024 г., %

Источник: составлено Е.С. Богомоловой, В.В. Ламбрехт, Н.В. Никулищевой на основе данных портала Росинфра. База проектов. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects/all> (дата обращения: 15.05.2025).

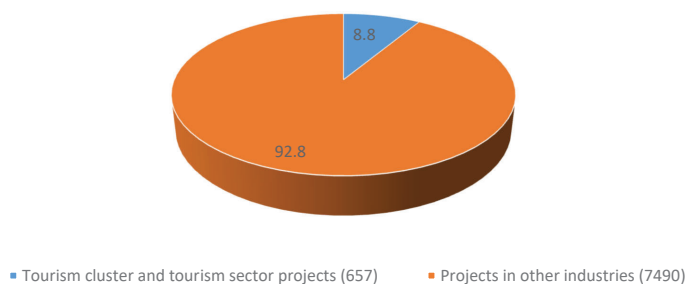


Figure 2. The share of infrastructure projects of tourism clusters and the tourism sector in the Russian PPP projects market in 2024, %

Source: compiled by E.S. Bogomolova, V.V. Lambrekht, N.V. Nikulishcheva on the basis of data from the Rosinfra portal. Project base. Retrieved 15 May 2025, from <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects/all>

Количество завершенных проектов ГЧП на территории ТК и в сфере туризма РФ, по данным Росинфра, составляет 8,1 %, или 190 из общего количества 2340 завершенных проектов в различных сферах (рис. 3).



Рис. 3. Доля завершённых инфраструктурных проектов туристских кластеров и сферы туризма на рынке проектов ГЧП РФ в 2024 г., %

Источник: составлено Е.С. Богомоловой, В.В. Ламбрехт, Н.В. Никулищевой на основе данных портала Росинфра. База проектов. Завершённые проекты. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects/completed> (дата обращения: 15.05.2025).



Figure 3. The share of completed infrastructure projects of tourism clusters and the tourism sector in the Russian PPP projects market in 2024, %

Source: compiled by E.S. Bogomolova, V.V. Lambrekht, N.V. Nikulishcheva on the basis of data from the Rosinfra portal. Project base. Completed projects. Retrieved 15 May 2025, from <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects/>

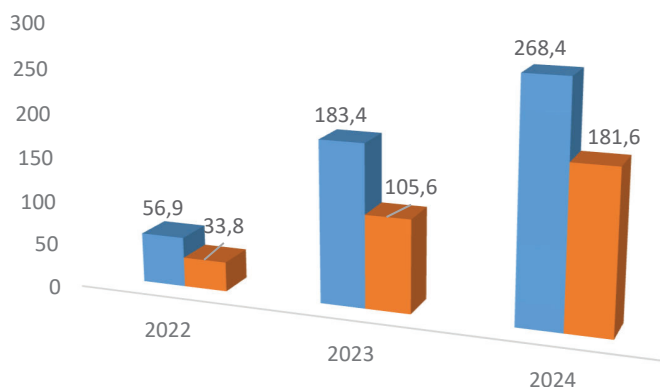
Возможное увеличение доли завершённых инфраструктурных проектов ТК и сферы туризма на рынке проектов ГЧП основывается на мобилизации финансовых ресурсов, достижении запланированных КРП реализуемых проектов и активизации всех участников ГЧП. Эти требования диктуются снижающейся доступностью финансовых ресурсов, а также необходимостью применения коррекционных подходов в контексте управления проектами ГЧП при их реализации и завершении в текущих институциональных условиях.

В соответствии с этими положениями одним из принципов финансирования проектов ТК в рамках региональных КС является субсидирование расходов региональных структур из федерального бюджета и возврат частных инвестиций после реализации объектов и ввода их в эксплуатацию. В данной схеме финансирования субсидированные выплаты концедента доходят до кредитующего банка, минуя региональный бюджет как промежуточное звено, и тем самым уменьшаются расходы региональных бюджетов по выплате процентных затрат. С учетом прямого субсидирования объемы господдержки в 2022–2024 гг. значительно превышали требуемые объемы государственных инвестиций в различных формах проектов ГЧП РФ⁵.

⁵ Кузьминов Я.И., Алиев Р.Б., Анилов А.Э. и др. Российские корпорации в новой реальности. Финансовые стратегии на пути к антихрупкости. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 360 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4107-4> EDN: XUXDJO (дата обращения: 12.05.2025).

Сдерживающим фактором притока частных инвестиций для развития сферы туризма и ТК выступает отсутствие качественно обоснованных ИП из-за недостаточного присутствия опыта в области разработки и продвижения региональными ГЧП проектов по линии их структурирования и привлечения инвесторов. Перевод данной организационной работы в онлайн-формат цифрового проектного офиса позволит улучшить динамику объема инвестиций в туристской сфере. Этому же будет способствовать и осуществляемая инвестиционная политика национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», предполагающая направить до 2030 г. из федерального бюджета 529 млрд р., из региональных бюджетов — 72 млрд р., а также привлечение частных инвестиций в объеме 2 трлн р. на развитие туристских инфраструктурных объектов⁶.

В динамике объема инвестиций в проекты ГЧП ТК и туристской сферы в 2022–2024 гг. (рис. 4) наблюдается положительный тренд объема общих инвестиций, характеризующий превышение его в 2024 г. по сравнению с 2022 г. на 211,5 млрд р. Объем частных инвестиций по сравнению с 2022 г. увеличился на 147,8 млрд р., что отражает рост инвестиционной активности частных инвесторов и характеризует привлекательность вложений в данную сферу.



	2022	2023	2024
■ Общий объем инвестиций	56,9	183,4	268,4
■ Объем частных инвестиций	33,8	105,6	181,6

Рис. 4. Динамика объема инвестиций в проекты ГЧП туристских кластеров и туристской сферы в 2022–2024 гг., млрд р.⁷

Источник: составлено Е.С. Богомоловой, В.В. Ламбрехт, Н.В. Никулищевой на основе данных портала Росинфра. База проектов. Завершенные проекты. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects/completed> (дата обращения: 14.05.2025).

⁶ Национальный центр ГЧП содействует привлечению инвестиций в сферу туризма URL: <https://pppcenter.ru/press-tsentr/novosti/natsionalnyy-tsentr-gchp-i-rosturizm-dogovorilis-sovmestno-sodeystvovat-privlecheniyu-investitsiy> (дата обращения: 14.05.2025).

⁷ Составлено на основе данных портала Росинфра. База проектов. Завершенные проекты URL: <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects/completed> (дата обращения: 14.02.2025).

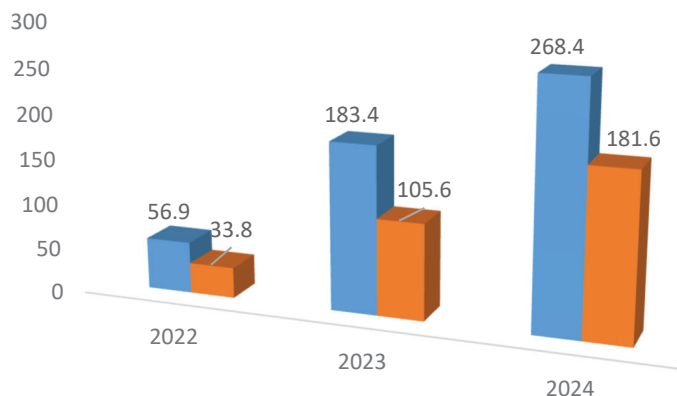


Figure 4. Dynamics of the volume of investments in PPP projects of tourism clusters and the tourism sector in 2022–2024, billion rubles

Source: compiled by E.S. Bogomolova, V.V. Lambrekht, N.V. Nikulishcheva on the basis of data from the Rosinfra portal. Project base. Completed projects. Retrieved 14 May 2025, from <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects/>

Рассматриваемая ситуация взаимосвязана с положительной тенденцией развития внутреннего туризма и создает благоприятные условия для реализации дополнительных программ поддержки, в т.ч. федерального проекта по производству российского оборудования для сферы туризма, а также программ льготного кредитования по строительству гостиниц, модульных и многофункциональных туристских комплексов, аквапарков, горнолыжных комплексов и других объектов общей численностью более 218 проектов⁸.

Следует отметить, что присутствие государственного участия в организации ГЧП, направленного на возврат кредитных ресурсов, повышение эффективности реализуемых бюджетных расходов повлияли в определенной мере на привлечение частных инвестиций. Для этого Правительство РФ предприняло способствующие более быстрому реагированию на рискованные непредвиденные обстоятельства временные меры, допускающие:

- внесение изменений в КС в связи с ростом цен на материалы и строительно-монтажные работы;
- внесение без согласования с антимонопольным органом по договоренности сторон изменений в КС проектов, которые были заключены до 1 марта 2022 г., что повысило их стрессоустойчивость и гибкость при реагировании на внешние воздействия;

⁸ АО «Корпорация «МСП» — федеральный институт развития малого и среднего предпринимательства. URL: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-ekonomiki/d> (дата обращения: 04.04.2025).

- заключать КС без прохождения процедуры конкурса, если концедентом по этим соглашениям является субъект Российской Федерации и правами по земельному участку обладает концессионер.

В последствии эти меры были заменены соответствующими изменениями Федерального закона «О концессионных соглашениях» № 115 от 21.07.2005 г.⁹ Данные изменения позволяют сокращать перечень условий, согласование которых необходимо пройти с антимонопольным органом, но не исключают их полностью из условий КС. С антимонопольным комитетом необходимо согласовывать изменения по финансовым условиям государственной поддержки, чтобы более жестко регулировать объем финансовых обязательств, которые должны выполняться концедентом по конкретному проекту в рамках КС¹⁰.

Несмотря на устойчивость и адаптируемость рынка ГЧП в сфере туризма для организации ГЧП как формы финансирования развития ТК присущи некоторые сложности:

- влияние межведомственного взаимодействия увеличивает сроки принятия решений;
- недостаточный уровень организационных и проектных компетенций разработчиков, что влияет на качество разрабатываемых проектов ГЧП;
- не учитываются особенности туристского потенциала региона при ориентации на достижение показателей, учитываемых в проекте ГЧП;
- недостаточно широкое использование подходов программно-целевого планирования при реализации проектов ГЧП в сфере туризма.

Одним из направлений улучшения качества проектов ГЧП социальной направленности, в т.ч. совершенствования организации ГЧП как формы финансирования развития ТК является Национальная система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов (IRIS), разработчиками которой выступили Государственная корпорация развития «ВЭБ.РФ», АНО «Национальный Центр ГЧП», ООО «Аиком» при поддержке Минфина РФ.

Система IRIS призвана создать в России благоприятную среду для развития устойчивых инфраструктурных проектов, соответствующих высоким стандартам качества, что должно привлечь инвестиции из различных российских и зарубежных источников. Система разработана с учетом передового международного опыта в области оценки качества инфраструктурных объектов с учетом удовлетворения потребительских предпочтений. Благодаря соответствию международным нормам и требованиям российского законодательства, результаты оценки принимаются во внимание международными финансовыми

⁹ Федеральный закон «О внесении изменений в статью 54 Федерального закона» № 333-ФЗ от 14.07.2022 г. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_421918/ (дата обращения: 04.04.2025).

¹⁰ Постановление Правительства Российской Федерации «О совершенствовании порядка мониторинга заключения и реализации заключенных концессионных соглашений и об обеспечении оценки условных и безусловных обязательств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, возникающих при реализации концессионных соглашений № 74 от 28.01.2021 г. URL: <https://base.garant.ru/400263683/> (дата обращения: 26.05.2025).

организациями и инвесторами, что, в свою очередь, стимулирует применение передовых стандартов и практик при реализации инфраструктурных проектов. Методические положения системы IRIS оценивают проекты по трем ключевым направлениям: экономическая эффективность и управление, качество жизни населения, воздействие на экологию и климат. Каждое направление оценивается по шкале до 1000 баллов. Суммарная оценка определяет уровень сертификации проекта в соответствии с рейтинговой шкалой (табл.).

**Рейтинговая система IRIS, используемая для сертификации проектов
государственно-частного партнерства**

Уровень	Соответствие критериям, %	Баллы
Рейтинг не присуждается	0...19,9	599 и менее
Бронзовый	20...39,9	от 60 до 1199
Серебряный	40...59,9	от 1200 до 1799
Золотой	60...79,9	от 1800 до 2399
Платиновый	80...94,9	от 2400 до 2849
Бриллиантовый	95...100	от 2850 и более

Источник: составлено Е.С. Богомоловой, В.В. Ламбрехт, Н.В. Никулищевой на основе данных портала IRIS — сертификация инфраструктурных проектов. URL: <https://hpb-s.com/news/iris-sertifikacziya-infrastrukturnyh-proektov/> (дата обращения: 26.05.2025).

The IRIS rating system used for certification of public-private partnership projects

Level	Compliance with criteria, %	Points
No rating is awarded	0–19.9	599 or less
Bronze	20–39.9	from 60 to 1199
Silver	40–59.9	from 1200 to 1799
Gold	60–79.9	from 1800 to 2399
Platinum	80–94.9	from 2400 to 2849
Diamond	95–100	from 2850 and more

Source: compiled by E.S. Bogomolova, V.V. Lambrekht, N.V. Nikulishcheva on the basis of data from the IRIS — certification of infrastructure projects. Retrieved 26 May 2025, from <https://hpb-s.com/news/iris-sertifikacziya-infrastrukturnyh-proektov/>

Все участники инфраструктурного рынка могут использовать IRIS для достижения максимального качества и минимизации расходов¹¹:

¹¹ Система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов. URL: <https://hpb-s.com/news/iris-sertifikacziya-infrastrukturnyh-proektov/> (дата обращения: 18.04.2025).

- владельцы проектов и инвесторы — для получения независимой оценки и сертификата качества объекта, в т.ч. для привлечения дополнительного финансирования;
- органы власти — для повышения эффективности и оптимизация государственных расходов на создание и реконструкцию региональных и федеральных инфраструктурных объектов;
- финансирующие организации и инвесторы — для получения объективной информации о качестве и устойчивости объекта ко всем видам рисков, целесообразности вложений, а также экологическом и экономическом эффекте;
- квалифицированные эксперты — для участия в проведении оценки и верификации проектов, развития собственных навыков и совершенствования системы.

Применение данной системы для разработки проектов развития ТК и сферы туризма позволяет минимизировать риски и повышать положительные результаты, безопасность объектов и их финансовую устойчивость на всех этапах разработки и внедрения. IRIIS открывает возможности для объективной оценки качества проекта, заблаговременного обнаружения потенциальных проблем, получения доступа к льготным финансовым ресурсам, развития профессиональных навыков разработчиков, а также признания проекта образцовым и включения его в базу лучших российских практик на информационном ресурсе системы.

Заключение

В целом следует отметить положительную динамику роста рынка проектов ГЧП ТК, основанную на его адаптации к изменяющимся внутренним и внешнеэкономическим условиям. Этому способствует широкий перечень мер государственной поддержки и регулирования частных инициатив, направленных на улучшение использования потенциала региональных ТК и предоставленной возможности реализации программных мероприятий развития сферы туризма через ГЧП, что становится паттерном роста экономики Российской Федерации в целом. При этом необходимо учитывать следующие положения, требующие своей реализации в практике дальнейшего развития проектов ГЧП ТК:

- совершенствование качественного обоснования и продвижения региональных проектов ГЧП ТК на основе онлайн-формата в рамках цифрового проектного офиса;
- привлечение для реализации проектов синдиката российских банков и исполнительных органов регионов как активных участников проекта;
- обеспечение получения в долгосрочной перспективе устойчивых доходов от эксплуатации объектов за счет привлечения инвестиций публичного долгового рынка;
- формирование перечня самокупаемых ИП ТК, при реализации которых можно использовать средства Фонда национального достояния на кредитной основе;

- мобилизация ресурсов ИП ГЧП ТК на основе повышения их КРІ, срока окупаемости и активизации всех участников проекта ГЧП;
- расширение использования рейтинговой системы IRIS для сертификации проектов ГЧП в целях обеспечения финансовой устойчивости на всех этапах разработки и внедрения ИП.

Во многом успешное осуществление данных положений развития ТК и сферы туризма за счет финансирования ГЧП возможно благодаря передаче финансовых рисков и риска трафика концеденту, который имеет возможность вносить в законодательство изменения, ускоряющие реализацию туристских объектов ГЧП. В соответствии с этим необходимо рассматривать в практике ГЧП максимально возможный перечень мер государственной поддержки и эффективный механизм финансирования для получения социально-экономических эффектов от реализации инфраструктурных туристских объектов и удовлетворения взаимных интересов всех участников ГЧП.

Список литературы

- Баринова В.А., Земцов С.П., Царева Ю.В.* В поисках предпринимательства в России : монография. М. : Дело, 2023. 400 с. EDN: GMNEBQ
- Богомолова Е.С.* Оценка экономического потенциала туристско-рекреационного комплекса региона : монография. М. : ООО Русайн, 2021. 43 с. EDN: ESRIQC
- Борщ Л.М., Польская С.И.* Особенности кластерного подхода в рекреационной сфере региона в контексте цифрового развития на примере Республики Крым // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 1 (54). С. 198–213. <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2021-1-198-213> EDN: LTNXUO
- Замчалов С.А., Малашенко А.В., Плотников В.А.* Совершенствование государственно-частного партнерства в условиях цифровизации экономики и промышленности: сервисный аспект // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 1 (51). С. 30–34.
- Каплина А.В.* Финансирование инновационных кластерных инициатив в сфере туризма и гостеприимства // Вестник Академии знаний. 2021. № 4 (45). С. 327–334.
- Коцеев Д.А., Исопескуль Д.А.* Проектирование туристских кластеров: системно-агломерационный подход : монография. М. : ИНФРА-М, 2022. 320 с. <https://doi.org/10.12737/1019221> EDN: FKGOIZ
- Нагорная М.С., Шевцова В.В.* Зарубежный опыт кластерной модели управления в сфере туризма // Управление в современных системах. 2019. № 1 (21). С. 7–13. EDN: ZCJQVN
- Павленко И.Г., Безукладов В.В.* Кластерный подход в развитии туристической отрасли и его воздействие на экономическое пространство региона // Форпост науки. 2019. № 1 (47). С. 95–100. EDN: RTCEDM
- Раевский С.В., Чешин А.В.* Региональные инвестиционные проекты в экономике региона : монография. М. : Юнити-Дана, 2023. 264 с. EDN: MMGEQZ
- Рубцова Н.В.* Бюджетные расходы на развитие индустрии туризма в РФ в контексте реализации федеральных целевых программ // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12. № 1 (42). С. 110–113. https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_01_19 EDN: TCSLPB
- Глеубердинова А.Т., Алдабергенова А.Т., Салауатова Д.М.* Концептуальная модель государственно-частного партнерства в сфере туризма // *Economy: strategy and practice*. 2021;16(1):64–80. https://doi.org/10.51176/JESP/vol_16_issue_1_T4 EDN: KMTOBC

- Шанорова О.А., Паришутина И.Г., Курниченко Е.А. Анализ организации и управления инвестиционными процессами в регионе // Форпост науки. 2019. № 1. С. 83–89. EDN: MTNZUY
- Шенелев И.Г., Маркова Ю.А. Туристско-рекреационные кластеры — механизм инновационного совершенствования системы стратегического управления развитием регионов // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 3 (11). EDN: PASWEZ
- Шматько Л.П. Роль кластеризации в развитии российской индустрии туризма и гостеприимства // Московский экономический журнал. 2021. № 3. С. 419–428. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10144> EDN: QRLRQE
- Angoua P., Son Lai V., Soumaré I. Project risk choices under privately guaranteed debt financing // The Quarterly Review of Economics and Finance. 2008. Vol. 48. № 1. P. 123–152. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2005.12.001>
- Battisti F., Guarini M.R. Public interest evaluation in negotiated public-private partnership // International Journal of Multicriteria Decision Making. 2017. Vol. 7. № 1. P. 54–89. <https://doi.org/10.1504/IJMCDM.2017.10006053>
- Bougheas S., Wang T. A theory of outside equity: financing multiple projects // Journal of Corporate Finance. 2021. Vol. 69. P. 102025. <https://doi.org/10.1016/J.JCORPFIN.2021.102025> EDN: WMXMRJ
- Jayasena N.S., Chan D.W.M., Kumaraswamy M.M., Seidu S., Ekanayake E.M.A.C., Siu F.M.F. Adoption of public-private partnership (PPP) in smart infrastructure development projects in developing nations: An explorative structural equation modelling analysis // Cities. 2024. Vol. 152. P. 105232. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105232> EDN: NDBWQU
- Mehar M.A.K. Financing infrastructure and economic corridors: role of multilateral agencies and public-private partnership (PPP) // Encyclopedia of Monetary Policy, Financial Markets and Banking. 2025. Vol. 4. P. 252–264. <https://doi.org/10.1016/B978-0-44-313776-1.00310-X>
- Meunier D., Quinet E. Public private partnership // International Encyclopedia of Transportation. Elsevier, 2021. P. 385–391. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10073-9>

References

- Angoua, P., Son Lai, V., & Soumaré, I. (2008). Project risk choices under privately guaranteed debt financing. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 48(1), 123–152. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2005.12.001>
- Barinova, V.A., Zemtsov, S.P., & Tsareva, Yu.V. (2023). In Search of Entrepreneurship in Russia. *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. What prevents small and medium-sized businesses from developing*. Moscow: Delo publ. (In Russ.). EDN: GMNEBQ
- Battisti, F., & Guarini, M.R. (2017). Public interest evaluation in negotiated public-private partnership. *International Journal of Multicriteria Decision Making*, 7(1), 54–89. <https://doi.org/10.1504/IJMCDM.2017.10006053>
- Bogomolova, E.S. (2021). *Assessment of the economic potential of the tourist and recreational complex of the region*: Monograph. Moscow: RUSAINS publ. (In Russ.). EDN: ESRIQC.
- Borsch, L.M., & Polskaya, S.I. (2021). Features of the cluster approach in the recreational sector of the region in the context of digital development using the example of the Republic of Crimea. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*, (1), 198–213. (In Russ.). <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2021-1-198-213> EDN: LTNXUO
- Bougheas, S., & Wang, T. (2021). A theory of outside equity: Financing multiple projects. *Journal of Corporate Finance*, 69, 102025. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102025> EDN: WMXMRJ

- Jayasena, N.S., Chan, D.W., Kumaraswamy, M.M., Seidu, S., Ekanayake, E.M.A.C., & Siu, F.M. (2024). Adoption of public-private partnership (PPP) in smart infrastructure development projects in developing nations: An explorative structural equation modelling analysis. *Cities*, 152, 105232. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105232> EDN: NDBWQU
- Kaplina, A.V. (2021). Financing innovative cluster initiatives in the field of tourism and hospitality. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, (4), 327–334. (In Russ.).
- Kosheev, D.A., & Isopeskul, D.A. (2022). *Design of tourism clusters: A systematic approach sinter*: Monograph. Moscow: INFRA-M publ. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/1019221> EDN: FKGOIZ
- Kuzminov, Ya.I., Aliev, R.B., & Anilov, A.E. (2024). *Russian corporations in the new reality. Financial strategies on the way to antifragility*. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4107-4> EDN: XUXDJO
- Mehar, M.A.K. (2025). Financing infrastructure and economic corridors: Role of multilateral agencies and public-private partnership (PPP). *Encyclopedia of Monetary Policy, Financial Markets and Banking*, 4, 252–264. <https://doi.org/10.1016/B978-0-44-313776-1.00310-X>
- Meunier, D., & Quinet, E. (2021). Public private partnership. In *International Encyclopedia of Transportation* (pp. 385–391). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10073-9>
- Nagornaya, M.S., & Shevtsova, V.V. (2019). Foreign experience of the cluster management model in the field of tourism. *Management in Modern Systems*, (1), 7–13. (In Russ.). EDN: ZCJQVN
- Pavlenko, I.G., & Bezukladov, V.V. (2019). Cluster approach in the development of the tourism industry and its impact on the economic space of the region. *Outpost of Science*, (1), 95–100. (In Russ.). EDN: RTCEDM
- Rayevsky, S.V., & Cheshin, A.V. (2023). *Regional investment projects in the regional economy*. Moscow: Unity-Dana publ. (In Russ.). EDN: MMGEQZ
- Rubtsova, N.V. (2023). Budget expenditures for the development of the tourism industry in the Russian Federation in the context of the implementation of federal targeted programs. *Azimuth of Scientific Research: economics and Administration*, 12(1), 110–113. (In Russ.). https://doi.org/10.57145/27128482_2023_12_01_19 EDN: TCSLPB
- Shapороva, O.A., Parshutina, I.G., & Kirichenko, E.A. (2019). The analysis of organization and management of investment processes in the region. *Outpost of Science*, 1, 83–89. (In Russ.). EDN: MTNZUY
- Shepelev, I.G., & Markova, Y.A. (2012). Turistsko-recreational clusters — the Mechanism of Innovative Perfection of System of Strategic Management Development of Regions. *Modern Studies of Social Problems (electronic scientific journal)*, (3). (In Russ.). EDN: PASWEZ
- Shmatko, L.P. (2021). The role of clusterization in the development of the Russian tourism and hospitality industry. *Moscow Economic Journal*, (3), 419–428. (In Russ.). <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2021-10144>. EDN: QRLRQE
- Tleuberdinova, A.T., Aldabergenova, A.T., & Salauatova, D.M. (2021). A conceptual model of public-private partnership in the field of tourism. *Economy: strategy and practice*, 16(1), 64–80. (In Russ.). https://doi.org/10.51176/JESP/vol_16_issue_1_T4 EDN: KMTOBC
- Zamchalov, S.A., Malashenko, A.V., & Plotnikov, V.A. (2022). Improving of public-private partnership in the condition of digitalization of the economy and industry: Service aspect. *Theory and Practice of the Service: Economics, Social Sphere, Technology*, (1), 30–34. (In Russ.).

Сведения об авторах / Bio notes

Богомолова Елена Сергеевна, доктор экономических наук, профессор кафедры туризма и сервиса высшей школы управления, Российский университет дружбы народов, Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6. ORCID: 0000-0001-5547-1967. SPIN-код: 1073-8368. E-mail: bogomolova-es@rudn.ru

Elena S. Bogomolova, Doctor of Economics, Professor of the Department of Tourism and Service of Higher School of Management, RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russian Federation. ORCID: 0000-0001-5547-1967. SPIN-code: 1073-8368. E-mail: bogomolova-es@rudn.ru

Ламбрехт Вера Викторовна, старший преподаватель кафедры иностранных языков высшей школы управления, Российский университет дружбы народов, Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6. ORCID: 0009-0009-2575-3598. SPIN-код: 2201-4403. E-mail: lamvera@yandex.ru

Vera V. Lambrekht, Senior Lecturer of the Department of Foreign languages of Higher School of Management, RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russian Federation. ORCID: 0009-0009-2575-3598. SPIN-code: 2201-4403. E-mail: lamvera@yandex.ru

Никулищева Наталья Васильевна, старший преподаватель кафедры иностранных языков высшей школы управления, Российский университет дружбы народов, Российская Федерация, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6. ORCID: 0009-0005-6669-0993. SPIN-code: 2850-2218. E-mail: nikulishcheva-ntv@rudn.ru

Natalia V. Nikulishcheva, Senior Lecturer of the Department of Foreign languages of Higher School of Management, RUDN University, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, 117198, Russian Federation. ORCID: 0009-0005-6669-0993. SPIN-code: 2850-2218. E-mail: nikulishcheva-ntv@rudn.ru