

# Многофункциональный туристско-музейный комплекс — инвестиционный проект государственно-частного партнерства

Multifunctional Tourist and Museum Complex as an Investment Project of Public-Private Partnership

УДК 334.021



**Горовой Александр Андреевич**

профессор Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики, доктор экономических наук, доцент

197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49

**Aleksandr A. Gorovoy**

St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics

Kronverkskiy Ave 49, St. Petersburg, Russian Federation, 197101



**Сорокина Виктория Александровна**

аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А

**Viktoriya A. Sorokina**

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

Lermontovskiy Ave 44/A, St. Petersburg, Russian Federation, 190103

Настоящее исследование направлено на изучение возможности создания полюса развития муниципальной экономики на основе объекта культуры с помощью механизма государственно-частного партнерства.

**Цель.** Разработать методические предложения и рекомендации по реализации на урбанизированной территории крупного инвестиционного проекта государственно-частного партнерства — многофункционального туристско-музейного комплекса.

**Задачи.** Показать возможность создания в муниципальном образовании полюса развития путем преобразования существующего музея в современный многофункциональный туристско-музейный комплекс; определить оптимальный путь для мобилизации инвестиционных ресурсов; разработать общие организационные рамки механизма реализации проекта.

**Методология.** В настоящей работе применены общие методы научного познания, в различных аспектах рассмотрены и выявлены тенденции, характерные для современного развития проектов государственно-частного партнерства в сфере культуры, и определены основные направления организационного механизма реализации инвестиционного проекта.

**Результаты.** Развитие государственно-частного партнерства в муниципальном образовании связано с поиском новых полюсов экономического развития для трансформации отраслевой структуры хозяйства, изыскания новых мест приложения труда, внебюджетных источников финансирования реконструкции и нового строительства инфраструктурных объектов и т. д. Одним из таких полюсов может стать туристская отрасль.

**Выводы.** Обоснована возможность создания в муниципальном образовании нового полюса развития экономики на основе инвестиционного проекта государственно-частного партнерства, реализация которого предусматривает трансформацию существующего музейного комплекса в современный многофункциональный культурный центр, использующий в работе инновационные технологии.

**Ключевые слова:** органы государственной власти; объект культуры; инновационный полюс экономического развития; механизм государственно-частного партнерства; туристский продукт.

**Для цитирования:** Горовой А. А., Сорокина В. А. Многофункциональный туристско-музейный комплекс — инвестиционный проект государственно-частного партнерства // Экономика и управление. 2019. № 4 (162). С. 40–44.

The presented study examines the feasibility of creating a municipal economic development pole based on a cultural facility using the public-private partnership mechanism.

**Aim.** The study aims to develop methodological proposals and recommendations regarding the implementation of a major investment project of public-private partnership — a multifunctional tourist and museum complex — in an urban area.

**Tasks.** The authors demonstrate the feasibility of creating a development pole within a municipality by transforming an existing museum into a modern multifunctional tourist and museum complex, determine the best way to mobilize investment resources, and develop the general organizational framework of project implementation.

**Methods.** This study uses general scientific methods of cognition to examine in various aspects and to identify the current trends in the development of public-private partnership projects in the field of culture, and to determine the major directions for the organization of implementation of the investment project.

**Results.** The development of public-private partnership within a municipality involves finding new economic development poles for the transformation of the sectoral structure of the economy as well as new work places, extra-budgetary funding sources for the renovation and construction of infrastructure facilities, etc. The tourism industry has the potential to become one of such poles.

**Conclusions.** The feasibility of creating a new economic development pole within a municipality based on an investment project of public-private partnership is substantiated. The implementation of such a project involves transforming an existing museum complex into a modern multifunctional cultural center employing innovative technologies.

**Keywords:** public authorities; cultural facility; innovation pole in economic development; public-private partnership mechanism; tourism product.

**Citation:** Gorovoy A. A., Sorokina V. A. *Mnogofunktsional'nyy turistsko-muzeynyy kompleks — investitsionnyy proyekt gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* [Multifunctional Tourist and Museum Complex as an Investment Project of Public-Private Partnership]. *Ekonomika i Upravleniye*, 2019, no. 4 (162), pp. 40–44.

В условиях переменчиво развивающейся экономики в России актуальной является проблема развития муниципалитетов. На первый план выступает задача пересмотра структуры профилирующих отраслей муниципального хозяйства, поиска перспективных новых отраслей [1].

Исходя из опыта многих стран, включая европейские, бесспорно, что туристская отрасль проявляется одной из ведущих отраслей народного хозяйства. Туризм в настоящее время и в нашей стране рассматривают в качестве перспективной отрасли, которая может стимулировать социально-экономиче-

ское развитие муниципального образования и обладает достаточными и необходимыми для этого свойствами [2; 3]. Большинство муниципальных образований в России подходит для развития туризма. Это вызвано богатством природных ресурсов и мощным историко-культурным наследием страны, а также множеством возможных для развития видов туризма (исторический, спортивный, культурный, экологический, деловой, познавательный и др.).

В настоящее время историко-культурное наследие исследуется в качестве возможного ресурса для трансформации отраслевой структуры муниципального хозяйства и стимула экономического развития территорий [2; 3]. Сферу культуры можно рассматривать в качестве сферы инвестирования за счет создания на территории муниципалитета нового полюса экономического развития. Очень часто таким объектом инвестирования становится музей [1; 2].

Для осуществления такого проекта развития можно создать в муниципальном образовании специальную туристскую фирму со смешанной формой собственности (государственная и частная). Хотя бизнес и занимает во многих сферах общественной жизни лидирующее положение, но в развитии культурной сферы он пока недостаточно востребован и задействован [1]. Реализация государственно-частного партнерства с привлечением частных инвестиционных средств для развития туристской отрасли будет содействовать наиболее рациональному использованию средств бюджета для воплощения проекта и создания нового полюса развития, а также решения задачи по развитию инфраструктурных ресурсов, в том числе в сфере культуры [4].

В странах, где государственно-частное партнерство успешно используется более 20 лет, оно зарекомендовало себя в качестве эффективного механизма привлечения коммерческого капитала, в том числе в отрасли культуры. Значимый процент объектов культуры входит в состав государственного имущества, по российским законам его нельзя приватизировать. Такие объекты требуют определенного развития и должного сохранения. Для эффективного развития их требуется привлечение коммерческого капитала на основе проектов государственно-частного партнерства с разработкой подробных и обоснованных бизнес-планов [1; 4].

В области культуры опыт использования государственно-частного партнерства в нашей стране уже имеется, актуальна на сегодняшний день необходимость развивать данный механизм [1]. Однако, к сожалению, положительных примеров пока мало, а име-

ющиеся примеры не столь эффективны, как за рубежом [5; 6]. Часть проектов государственно-частного партнерства была завершена рисковыми ситуациями, неэффективной коммерческой ценностью инвестиций, что повлекло за собой негативные правовые последствия [5]. Неудачные последствия возникли, во-первых, в отсутствие комплексного подхода к организации проектов, во-вторых, из-за неграмотного структурирования проектов, в-третьих, по причине отсутствия необходимого финансового анализа, в-четвертых, в отсутствие разработанных механизмов реализации. Вопросы эти актуальны и требуют научного исследования. Комплексный подход предусматривает организацию и развитие кластеров в сфере туризма на основе инвестиционного проекта государственно-частного партнерства.

Актуальность, степень научной разработки и практической значимости темы определили цель и задачи научного исследования.

Цель исследования — разработка предложений по созданию на урбанизированной территории полюса развития экономики — инновационного туристско-музейного комплекса с помощью инвестиционного проекта государственно-частного партнерства.

Объектом исследования является музейный комплекс — ресурс развития экономики муниципального образования. Предмет исследования — процесс трансформации и развития инновационного туристско-музейного комплекса на основе инвестиционного проекта государственно-частного партнерства.

Установлено, что инновационные технологии, применяющиеся в работе музея, могут привлечь огромное количество туристов и тем самым обеспечить высокую конкурентоспособность туристскому объекту, и это придаст импульс социально-экономическому развитию урбанизированной территории, на которой он расположен. Объекты культуры — особый ресурс для социально-экономического развития территории, однако в настоящее время он используется недостаточно [1; 2].

Расположенный в населенном пункте музей, обслуживая население города и ближних территорий, выполняет культурно-просветительную функцию [2]. Обычно музей становится центром популяризации культурной деятельности. На территории музея, где проводятся научные исследования, обычно возникает научно-просветительский центр. Музейные продукты могут создаваться и распространяться музеем или музейным комплексом, которые содержат, например, культурно-историческую информацию. Оценки показывают, что современный туристский бизнес может создать, в случае реализации рассматриваемого про-

екта, для муниципального образования не менее 300–400 рабочих мест, а к завершению инвестиционного проекта — не менее 1200 рабочих мест.

Крупные инновационные туристско-музейные комплексы становятся одними из главных налогоплательщиков для муниципалитетов, на территории которых они расположены, потому что способны экономически эффективно оказывать комплексные туристские услуги и получать значительный доход. В научной литературе до сих пор слабо отражены вопросы трансформации музеев в инновационные туристско-музейные комплексы, способные стать полюсом развития муниципального образования [Там же]. Крайне редко рассматриваются объекты культуры, в том числе инновационные туристско-музейные комплексы, как полюсы нового развития при реализации принятых стратегий в муниципальных образованиях.

Для того чтобы расположенный на урбанизированной территории музей мог трансформироваться в инновационный туристско-музейный комплекс и послужить импульсом для развития индустрии туризма, необходимо разработать и утвердить в установленном порядке концепцию его развития. В концепции развития необходимо предусмотреть создание двух структурных объектов — собственно музея и предприятия нового типа — коммуникационного центра с применением инновационных технологий музейной работы [Там же]. Необходимые и достаточные идеи преобразований нужно заложить в фундамент концепции развития, чтобы музейный ресурс, который уже имеется на территории, можно было трансформировать в инновационный туристско-музейный комплекс.

Формирование на территории инновационного туристско-музейного комплекса вызовет создание развитой туристской инфраструктуры и многих объектов для предоставления коммерческих услуг. Поэтому целесообразно создание на урбанизированной территории второго объекта. Он должен быть коммерческим, выполнять для посетителей развлекательные и обслуживающие функции. Этот объект может быть тематически связан с первым объектом — музеем, но использовать в работе иные формы и удовлетворять другие потребности туристов. Условно второй объект можно назвать релаксационным центром. Второй объект может быть туристско-развлекательным, включая в себя сервисные и торговые объекты, коммерческие услуги. Важно, чтобы он содержал объекты аттракции.

Рациональным путем мобилизации инвестиционных ресурсов для строительства релаксационного центра может стать государствен-

но-частное партнерство. Реализация проектов государственно-частного партнерства требует соответствующих обоснований, разработки бизнес-планов. Релаксационный центр — неотъемлемая часть инновационного музейного комплекса является многопрофильным коммерческим предприятием, выполняющим инфраструктурную функцию для основного учреждения. Он условно завершает погружение посетителей в основную тему музея [2]. Инновационный туристско-музейный комплекс способен стать полюсом развития на урбанизированной территории.

Государственно-частное партнерство предполагает для каждого из партнеров соблюдение основных принципов, в том числе целесообразность, баланс взаимных интересов, инновационность, управляемость, информационная открытость, взаимное доверие, сбалансированность развития [Там же]. На практике создание инновационного туристско-музейного комплекса требует применения эффективного механизма реализации, который строится на принципах целенаправленности, системности, эффективности, партнерства, интеграции ресурсов, профессионализма и баланса взаимных интересов партнеров, выделения этапов реализации, прочее [2; 6].

В состав основных функций механизма реализации входят управленческие функции, включающие функцию планирования. Планирование инвестиционного проекта государственно-частного партнерства должно опираться на грамотную муниципальную политику и четкую программу реализации проекта, которые требуют установления обоснованных сроков и ограничений на использование ресурсов, а также разработку необходимых мер и мероприятий, взаимоувязанных по срокам и конкретным исполнителям. Важно также разработать бизнес-планы для всех инвестиционных и организационных проектов, увязав их с основным инвестиционным проектом государственно-частного партнерства. Развитие туристской индустрии в муниципалитете в рамках крупного инвестиционного проекта выводит во главу реализации функции организации и координации [2; 6].

Эффективной реализации проекта инновационного туристско-музейного комплекса с привлечением механизма государственно-частного партнерства поможет организация зоны экономической эффективности [7]. Среди возможных вариантов подобных зон наиболее подходит особая экономическая зона. В основе создания особой экономической зоны лежит идея о привлечении и концентрации ресурсов для более быстрого создания в муниципалитете инвестиционного туристско-развлекательного комплекса и туристской

отрасли в целом. В пределах зоны возможно установление для определенных категорий юридических и физических лиц льготного режима хозяйствования и инвестиционной деятельности [2].

Результаты научных исследований, связанные с возможностью создания нового полюса развития муниципального образования на основе создания инновационного туристско-музейного комплекса, нашли отражение при подготовке документов территориального планирования и зонального регламента города Гагарин Смоленской области, а также докладывались и обсуждались на семинаре «Технология, организация и методология проектирования объектов капитального строительства и градостроительства. Определенные нормативных показателей трудоемкости, стоимости и времени процессов проектирования, стандарты СРО» для руководящих работников и специалистов проектно-исследовательских организаций (10–15 сентября 2012 г., г. Сочи).

Практическая значимость наших разработок определяется обоснованием возможности осуществить трансформацию существующего на урбанизированной территории музейного комплекса в конкурентоспособный объект — инновационный туристско-музейный комплекс с привлечением механизма государственно-частного партнерства, который способен дать начало развитию туристской отрасли и тем самым стать новым полюсом развития муниципального образования. Выводы и рекомендации выполненной работы могут послужить в дальнейшем основой для разработки конкретных мероприятий по механизмам реализации инвестиционных проектов государственно-частного партнерства в сфере туристско-музейных комплексов, а также по вопросам содействия развитию региональной особой экономической зоны.

## Литература

1. *Исследование по теме: «Предпосылки использования механизмов государственно-частного партнерства в сфере культуры»*. М.: Центр развития правовых технологий, 2011.
2. *Гринкевич А. А. Формирование и активизация музейного комплекса нового типа как инновационного полюса стратегического развития муниципального образования: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2007. 174 с.*
3. *Инновации в стратегическом управлении региональным и муниципальным развитием / под ред. В. А. Гнево, В. Е. Рохчина. СПб.: Изд-во С.-Петербург. акад. управления и экономики, 2005. 288 с.*
4. *Рейтинг регионов: методика расчета значения показателя «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации» // РОСИНФРА: платформа поддержки*

инфраструктурных проектов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pppi.ru/regions> (дата обращения: 20.02.2019).

5. Аржаник Е. П. Финансовое моделирование проектов государственно-частного партнерства: автореф. дис. ... канд. экон. наук, СПб., 2014. 24 с.
6. *Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства*. Нью-Йорк; Женева: ООН, 2008. 114 с.
7. Александров Ю. М. Особые экономические зоны и решение социально-экономических проблем территорий // *Экономические науки*. 2010. № 71. С. 39–42.

## References

1. *Issledovaniye po teme: "Predposylki ispol'zovaniya mekhanizmov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere kul'tury"* [Prerequisites for the use of public-private partnership mechanisms in the field of culture]. Moscow: Center for Legal Technology Development, 2011.
2. Grinkevich A. A. *Formation and activation of the museum complex of a new type as an innovation pole of the strategic development of the municipality*.

*Cand. econ sci. diss.* St. Petersburg: SPb. Acad. of Management and Economics, 2007. 174 p. (in Russ.).

3. Gnevko V. A., Rokhchin V. E., eds. *Innovatsii v strategicheskom upravlenii regional'nym i munitsipal'nym razvitiyem* [Innovations in the strategic management of regional and municipal development]. St. Petersburg: SPb. Acad. of Management and Economics, 2005. 288 p.
4. *Rating of regions: A method of calculating the value of the indicator "The level of development of public-private partnership in the subjects of the Russian Federation"*. ROSINFRA: Infrastructure projects support platform. Available at: <http://www.pppi.ru/regions>. Accessed 20.02.2019. (in Russ.).
5. Arzhanik E. P. *Financial modeling of public-private partnership projects. Cand. econ sci. diss. Synopsis*. St. Petersburg: SPbSU, 2014. 24 p.
6. *Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships*. N.Y.; Geneva: United Nations, 2008. 104 p. Available at: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/ppp.pdf>.
7. Aleksandrov Yu. M. *Osobyie ekonomicheskiye zony i resheniye sotsial'no-ekonomicheskikh problem territoriy* [Special economic zones and solving socio-economic problems of the territories]. *Ekonomicheskiye nauki*, 2010, no. 71, pp. 39–42.