Концессия как механизм развития рыночного сегмента «Арктический туризм» (на примере Ненецкого АО)

Чебан Марина Вячеславовна, студент магистерской программы «Экономика фирмы» факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: marina.cheban.1997@mail.ru

Научный руководитель:
Куклина Евгения Анатольевна, профессор СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, доцент; e-mail: kuklina-ea@ranepa.ru

Аннотация
В статье рассмотрена одна из разновидностей природного туризма — арктический туризм, как перспективное направление развития концессионных проектов. Приведены ключевые проблемы российской Арктики, которые тормозят развитие туризма (ограниченная транспортная доступность арктических территорий, неразвитость транспортной инфраструктуры и др.). Предложена модель реализации инвестиционного проекта посредством заключения концессионного соглашения и описан алгоритм его реализации.

Ключевые слова: Арктика, рекреация, туризм, государственно-частное партнерство, концессия, концессионное соглашение, стратегия, сценарий

Concession as a Mechanism for Development of the 'Arctic Tourism' Market Segment on the Example of the Nenets Autonomous District

Marina V. Cheban, MA Student at the Faculty of Economics and Finance, Business Economics MA Program, North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: marina.cheban.1997@mail.ru

Academic Supervisor:
Jevgenia A. Kuklina, Professor, North-West Institute of Management of RANEPA (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Full Professor;
e-mail: kuklina-ea@ranepa.ru

Abstract
The article discusses one of the varieties of nature tourism, the Arctic tourism, as a promising direction for the development of concession projects. The key problems of the Russian Arctic are given, which hinder the development of tourism (limited transport accessibility of Arctic territories, underdeveloped transport infrastructure, etc.). A model is proposed for the implementation of an investment.

Keywords: Arctic, recreation, tourism, public-private partnership, concession, concession agreement, strategy, scenario

ВВЕДЕНИЕ

Туристическая отрасль относится к числу наиболее динамично развивающихся и перспективных отраслей мировой экономики, устойчиво удерживая позиции в тройке лидеров по уровню получаемых доходов. Туристический бизнес сейчас один из самых доходных видов предпринимательской деятельности; по оценкам, вклад отрасли в мировую экономику превышает 10% ВВП мира, что вполне сопоставимо с доходами от продажи углеводородов.

На мировом рынке туристических услуг Российская Федерация с долей 1,4% мирового туристского потока занимает пока достаточно скромное место. В настоящее время вклад туристической отрасли России в ВВП составляет менее 3,5%; к 2026 г. за счет реализации Федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации на 2019–2025 годы» долю туризма в ВВП планируется довести до 5,0%, что также нельзя признать соответствующим огромному туристско-рекреационному потенциалу нашей страны.

В соответствии с принятой «Стратегией развития туризма в Российской Федерации до 2035 года» (распоряжение Правительства РФ № 2129-р от 20.09.2019) развивать туристическую отрасль предполагается за счет[23]:

- создания и развития туристских территорий;
- введения специальных преференциальных (льготных) режимов;
- реализации комплексных проектов создания туристской и обеспечивающей инфраструктуры;
- формирования и продвижения качественного и конкурентоспособного туристского продукта на внутреннем и международном туристских рынках и др.

Важность поставленных стратегических задач актуализирует исследования различных научных и прикладных аспектов развития туристической отрасли России, одним из наиболее перспективных сегментов которой является арктический туризм — разновидность природного туризма.

Цель исследования — изучение возможностей использования механизма концессии для целей развития сегмента «Арктический туризм» в отечественной туристической отрасли.

Задачами выполненного исследования, результаты которого представлены в данной статье, являлись:

- изучить основы правового регулирования государственно-частного партнерства (ГЧП) в Российской Федерации;
- изучить механизм концессии для реализации проектов развития социальной инфраструктуры региона;
- исследовать вопросы организации арктического туризма;
- выполнить сравнительный анализ деятельности компаний в рыночном сегменте «Арктический туризм»;
- составить портрет потребителя услуг арктического туризма;
- выполнить оценку Государственного бюджетного учреждения «Центр арктического туризма Ненецкого АО» (ГБУ «ЦАТ НАО»);
- обосновать перспективные проекты и разработать сценарии развития ГБУ «ЦАТ НАО».

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании возможности использования концессионного соглашения для развития арктического туризма в Российской Федерации.

---

[23] Стратегия развития туризма в Российской Федерации до 2035 года [Электронный ресурс]. URL: http://government.ru/docs/37906/ (дата обращения: 12.06.2019).

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности ГБУ «ЦАТ НАО».

ОЦЕНКА НАИБОЛЕЕ АВТОРИТЕТНЫХ И ДОСТУПНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ

Основы партнерских взаимоотношений государства и частного сектора для условий Российской Федерации впервые были изложены в 2005 г. в монографии В. Г. Варнавского, которая до сих пор не утратила своей значимости [2].

Постановка задачи развития туризма в Арктике в современных геоэкономических и социально-экономических условиях России представлена в монографии ученых Кольского научного центра РАН (КНЦ РАН), таких как С. Ю. Козьменко, В. С. Селин (2014) [4]. Основные концептуальные положения, оценка ресурсного потенциала, возможностей и угроз развития арктического туризма анализируются в научно-справочном издании, подготовленном специалистами СПбГУ, Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова и Института экономики КНЦ РАН [1].

Проблемы и перспективы развития арктического туризма рассматривались в рамках Международной научно-практической конференции, проходившей 30 апреля 2015 г. в Томске, по итогам которой был опубликован сборник материалов конференции [3].

Актуальные публикации по теме постоянно выходят в свет в профильном журнале «Арктика и Север», учредителем которого является ФГАОУ «Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова». Так, например, рейтинг регионов арктической зоны России для целей развития туризма, а также оценка возможностей и угроз, сопряженных с этим процессом, были представлены в развернутой статье главного редактора журнала «Арктика и Север», д. и. н., профессора Ю. Ф. Лукина [9].

Существующие в нашей стране проблемы развития арктического туризма обусловлены недостаточно развитой туристической инфраструктурой, низким уровнем сервисных услуг, а также недостатками организации и координации деятельности. Но, согласно авторитетной оценке Ю. В. Лукина [9, с. 122], достижение эффективного уровня деятельности вполне возможно в среднесрочной перспективе.

Ключевой проблемой, успешное решение которой позволяет преодолеть существующие трудности, по нашему мнению, является привлечение инвестиций для развития инфраструктуры в арктических регионах Российской Федерации. Анализ результатов исследований в этой области позволил сделать вывод о недостаточной степени ее проработанности для условий России, несмотря на то что мировая практика выработала и успешно применяет эффективные механизмы развития этого рыночного сегмента [10 и др.].

МЕТОДОЛОГИЯ

При выполнении исследования соблюдалась следующая последовательность действий:

а) изучение основ правового регулирования ГЧП в Российской Федерации, в том числе механизма концессии;

б) сравнительный анализ деятельности компаний в рыночном сегменте «Арктический туризм» и составление портрета потребителя его услуг;

3) оценка деятельности ГБУ «ЦАТ НАО»;

4) обоснование перспективных проектов и разработка сценариев развития ГБУ «ЦАТ НАО».

В процессе работы использовались системно-структурный анализ, SWOT-анализ, синтез, логические построения, метод «дерево целей» и метод сценариев.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ официальных и литературных источников по теме ГЧП позволил сделать следующие выводы.

1. Взаимоотношения государства и бизнеса в Российской Федерации основаны на следующих принципах:

- информация об участниках ГЧП должна быть доступной и открытой, за исключением данных, определяемых как государственная тайна или тайна, охраняемая законом;
- должен быть обеспечен необходимый уровень конкуренции;
- стороны должны обладать равноправием, т. е. должны быть равны перед законом;
- стороны соглашения о ГЧП должны добросовестно исполнять прописанные в нем обязательства;
- риски и обязательства ГЧП должны быть распределены между сторонами справедливо;
- заключение соглашения о партнерстве должно быть свободным.

2. Классификация форм в научной отечественной и зарубежной литературе ГЧП является спорной. Различают много видов и типов партнерств бизнеса и государства, реализуемых посредством соответствующих соглашений.

3. Международное право классифицирует модели ГЧП следующим образом:

- аренда с выкупом имущества (муниципального, государственного) или без него в зависимости от условий, которые прописаны в договоре;
- контракты, представляющие собой договор административного вида, заключаемый между представителем бизнеса и органами местного самоуправления, на осуществление деятельности, являющейся общественно важной;
- концессия, обуславливающая право представителю бизнеса, данное государством, на выполнение функций, определенных в договоре, а также наделение его полномочиями, необходимыми для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование объекта;
- соглашения о распределении продукции (по своей сути они схожи с концессионными договорами, но их отличительной особенностью является распределение продукции между частным и государственным партнером);
- договоры о ведении общей деятельности, по которым после создания общего предприятия государство участвует в его инвестиционной и хозяйственной деятельности в зависимости от доли в акционерном или уставном капитале.

4. Ст. 4 Федерального закона «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 № 115-ФЗ регламентирует перечень объектов концессионных соглашений, к которым относятся объекты культуры и спорта, отдыха и туризма, а также другие объекты социально-культурного назначения[24], что позволяет использовать механизм ГЧП для развития туристической сферы.

5. Инструментами реализации ГЧП в нашей стране являются особые экономические зоны (ОЭЗ), Инвестиционный фонд РФ, концессия, национальные проекты, а также интегрированные структуры.

Сущностная характеристика этих инструментов ГЧП приведена в таблице 1.

6. Согласно классификации с позиции международного права в данном случае наиболее приемлемым является ГЧП в форме концессионного соглашения (концессии), обуславливающего право представителю бизнеса, данное государством, на выполнение

[24] О концессионных соглашениях : федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: http://kremlin.ru/acts/bank/22649 (дата обращения 05.05.2019).

функций, определенных в договоре, а также наделение его полномочиями, необходимыми для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование объекта.

Таблица 1

Сущность форм ГЧП и инструменты его реализации: опыт России

Инструменты	Сущность
ОЭЗ промышленно-производственные, технические, туристско-рекреационные, портовые	Создание полюсов роста на определенных территориях за счет привлечения финансирования на выгодных условиях
Инвестиционный фонд Российской Федерации	Содействие в реализации инвестиционных проектов, которые имеют общегосударственное значение и осуществляются на условиях ГЧП на конкурсной основе
Концессия	Передача объекту государственной или коммунальной собственности для строительства, модернизации, реконструкции и эксплуатации управления, обслуживания коммерческой организации на закрепленных в договоре условиях
Национальные проекты	Целевая и адресная поддержка развития ключевых направлений (жилье, здравоохранение, образование, агропромышленный комплекс)
Формирование интегрированных структур	Создание или расширение холдингов и других интегрированных структур, включающих несколько предприятий в одной или сопредельных областях экономики

7. Концессия как форма ГЧП базируется на реализации технической, юридической и финансово-экономической моделей. В качестве технической модели проекта выступают техническая документация, которая определяет технико-экономические параметры объекта концессионного соглашения. Юридическая модель является базовой организационно-правовой схемой реализации отношений между бизнесом и государством, которая строится для выявления рисков, нуждающихся в оценке, чтобы в процессе реализации проекта исключить сложности, связанные с его приостановкой или оспариванием. Финансово-экономическая модель — это результат, полученный в процессе юридического и технического структурирования проекта концессии, который определяется денежными инвестиционными потоками (государства, инвестора, населения и финансирующих институтов).

8. Концессионный проект реализуется в три этапа: подготовительный этап; конкурсные процедуры (частная концессионная инициатива); заключение концессионного соглашения (рисунок 1).

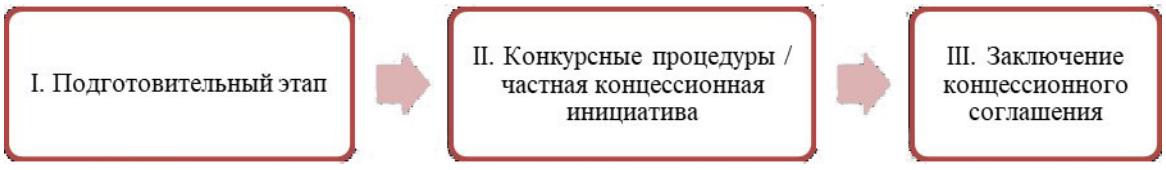


Рис. 1. Общая схема реализации проекта концессии

Рассмотрим возможность реализации проекта концессии в отношении сегмента «Арктический туризм», который является активно растущим сегментом мирового туристического рынка.

Арктика определяется как северная полярная область Земли, включающая окраины Евразии и Северной Америки, почти весь Северный Ледовитый океан с островами (кроме прибрежных островов Норвегии), а также прилегающие части Атлантического и Тихого океанов. Российская арктическая зона ограничена [5, с. 97–104]:

- сухопутными территориями Мурманской области, Ненецкого, Чукотского, Ямало-Ненецкого автономных округов; муниципальных образований в Республиках Коми и Саха (Якутия), Архангельской области, Красноярском крае, а также островами, расположенными в Северном Ледовитом океане;

• морской акваторией, которая не имеет четко определенных границ.

Немногим странам повезло обладать исключительным суверенитетом в отношении арктических территорий, и речь идет не столько о факторах производства, сколько об уникальных рекреационных ресурсах. Именно на природно-климатические факторы опирается такой вид природопользования, как природный туризм [6, с. 118].

Как правило, каждая арктическая страна стремится создавать и развивать собственный уникальный туристский продукт. Так, например, Исландия предлагает туристам катание на лыжах, походы, каякинг и другие путешествия по дикой природе Исландии, Гренландии и Ян-Майену. Финляндия предлагает гостям катание на горных велосипедах, каякинг на реке Тено, традиционную ловлю лосося в реке Утсйоки, а также рыбалку в Северном Ледовитом океане.

Успешнее всех арктический туризм сейчас развивают Дания (Гренландия — самая близкая и доступная Арктика) и Норвегия (главным образом, за счет острова Шпицберген). Так, по статистике, Гренландию и Шпицберген посещают, соответственно, ежегодно около 80 и 70 тыс. туристов.

В полярных регионах зарубежных стран развитие туризма осуществляется посредством использования так называемых опорных точек. Зачастую экспедиционные маршруты создаются по следам путешествий известных людей, прокладываются по сюжетам книг и фильмов [10]. Представляется, что это достаточно перспективная практика, которую можно использовать для развития проектов арктического туризма в России.

Визитной карточкой арктического туризма в России является круиз на Северный полюс. Вместе с тем далеко не в полной мере используются рекреационные возможности регионов арктической зоны России — Архангельской области, Мурманской области, Ненецкого АО, Республики Коми, Красноярского края, Чукотского АО, Республики Саха (Якутия) и Ямало-Ненецкого АО.

Согласно данным Национального туристического союза[25], основными туристами, которые посетили парк «Русская Арктика» в 2017 г., были граждане КНР (18,3%); второе и третье место заняли россияне (18,0%) и граждане Швейцарии (12,8%) (рисунок 2).

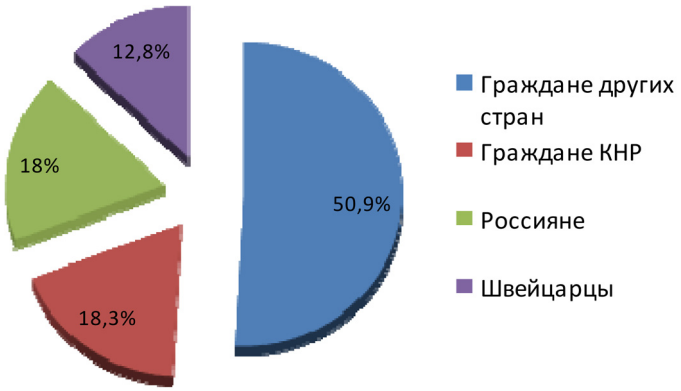


Рис. 2. Структура спроса на туристические услуги парка «Русская Арктика» в 2017 г. (в разрезе стран прибытия)

На Международном арктическом форуме, прошедшем в Петербурге 9–10 апреля 2019 г., обсуждались проблемы, связанные с развитием данного вида туризма, ключевыми из которых для российской Арктики являются ограниченная транспортная доступность

[25] Официальный сайт Национального туристического союза [Электронный ресурс]. URL: https://rusunion.com/ (дата обращения: 01.06.2019).

арктических территорий и неразвитость транспортной инфраструктуры. Поэтому интенсивность развития арктического туризма неразрывно связана с модернизацией таких северных транспортных узлов, как Мурманск, Певек, Тикси, Диксон и Дудинка[26].

Сравнительную неразвитость инфраструктуры некоторые участники форума считают, скорее, плюсом, поскольку многие приезжают любоваться именно нетронутой природой. Но, несмотря на это, туристам необходимы комфортные условия как для проживания, так и для их доставки на место рекреации. Для повышения привлекательности арктического туризма в России необходимо дополнительное привлечение денежных средств и организационных ресурсов; одним из источников финансирования могут и должны стать проекты ГЧП.

Сравнительный анализ деятельности компаний в рыночном сегменте «Арктический туризм» позволил определить перечень наиболее крупных участников рынка: ООО «Красный город», ООО «Кола-Трэвел», ФГБУ «Национальный Парк “Русская Арктика”», ООО «Грумант», ГБУ «ЦАТ НАО», ГБУ «Ямалтур», ООО «ВизитКоми», ООО «Усадьба Жар-Птица», ООО «Территория Север»; ФГБУ «Объединенная дирекция государственных природных заповедников и национальных парков Хабаровского края». Востребованы также программы элитного арктического туризма. Так, например, Russia Discovery предлагает морские путешествия на Чукотку, Камчатку, Командорские острова и Курилы, Северный полюс и в Антарктиду; атомный ледокол «50 лет Победы» осуществляет туры на Землю Франца-Иосифа, архипелаг Шпицберген.

Конкурентная среда рыночного сегмента «Арктический туризм» и места дислокации основных участников представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Конкурентная среда сегмента «Арктический туризм»

[26] Грумант [Электронный ресурс]. Центр арктического туризма. URL: https://www.goarctica.ru/ (дата обращения: 12.06.2019).

По данным Федеральной службы государственной статистики, наиболее посещаемыми являются Красноярский край (2016 г. — 644 тыс. чел., 2017 г. — 689 тыс. чел.) и Хабаровский край (2016 г. — 584 тыс. чел., 2017 г. — 634 тыс. чел.).

Количественная характеристика туристов в 2016 г. и 2017 г. в разрезе регионов Севера представлена на рисунках 4 и 5.

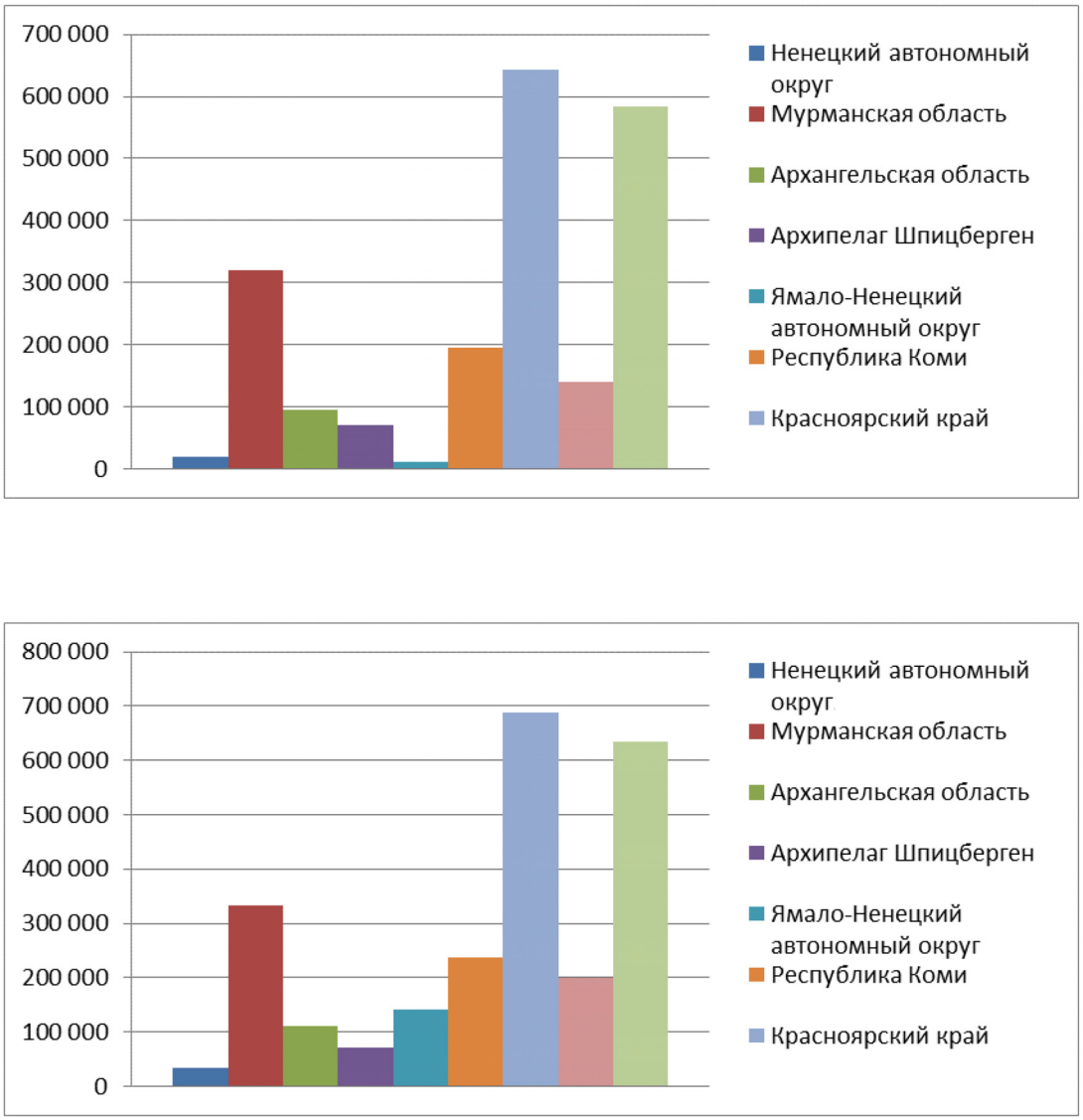
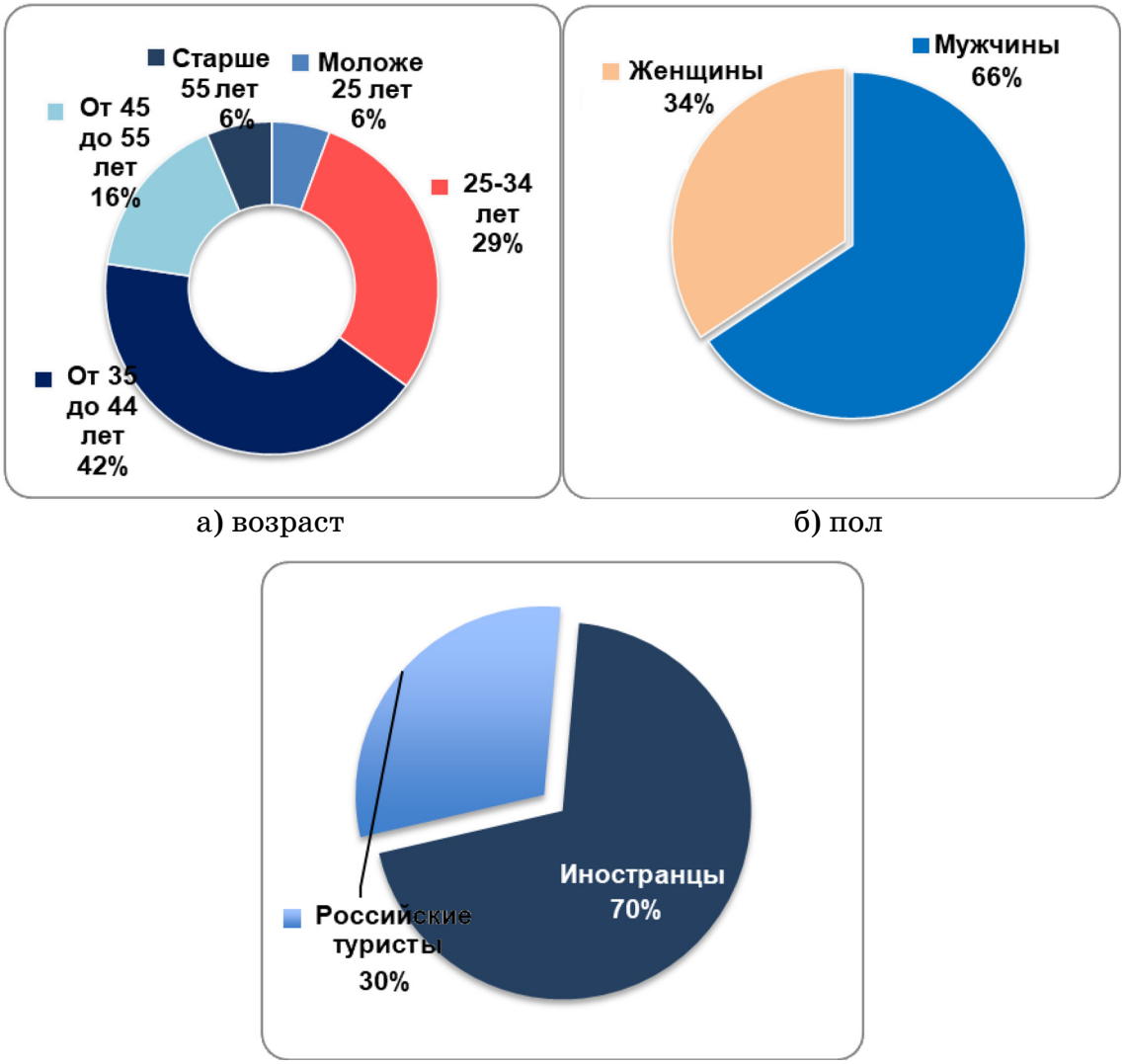


Рис. 5. Численность туристов в 2017 г.

Анализ данных Национального туристического союза о потребителях услуг арктического туризма в 2017 г. позволил составить портрет потребителя: большинство арктических туристов — это мужчины из зарубежных стран в возрасте от 35 до 44 лет (рисунок 6).

Выполненный анализ результатов экономической деятельности российских компаний в рыночном сегменте «Арктический туризм» позволил выявить проблемы с организацией и координацией деятельности: неудовлетворительная выстроенность ключевых бизнес-процессов, малая степень цифровизации отрасли, низкий уровень комфортности проживания и др. Так, например, в НАО два предприятия занимаются арктическим туризмом: ООО «Красный город» и ГБУ «ЦАТ НАО», которые координируют данный вид деятельности в регионе и предоставляют услуги по подвидам арктического туризма, таким как: экологический, этнографический, событийный, спортивный, охота, рыбалка, бизнес-туризм. Обе компании НАО имеют маленький прирост туристов по сравнению

с организациями, осуществляющими деятельность в других регионах. Например, в Красноярском крае, Архангельской и Мурманской областях количество туристов превышает 300 тыс. чел. в год. В то же время в НАО максимальное число посетителей наблюдалось в 2017 г. —34 тыс. чел. Из этого следует, что они хуже организованы и хуже координируются.



а) возраст

б) пол

в) внутренний туризм / внешний туризм

Рис. 6. Портрет потребителя услуг арктического туризма

Эти учреждения, по нашему мнению, могут быть переведены в ГЧП и осуществлять свою деятельность через концессионные проекты.

ГБУ «ЦАТ НАО» было основано в 2013 г. в столице Ненецкого АО Нарьян-Маре на базе туристического культурного центра; для деятельности учреждения было выстроено специальное здание и создан этнографический комплекс. По данным отчета деятельности предприятия за 2017 г., приоритетными направлениями сферы деятельности ГБУ «ЦАТ НАО» являются: предоставление информационно-консультационных услуг в сфере туризма НАО; предоставление экскурсионных услуг, услуг в области туризма и путешествий по НАО; реализация потребностей жителей и гостей региона в организованном отдыхе и рекреации на территории ГБУ «ЦАТ НАО».

Предлагаются четырнадцать постоянно действующих маршрутов и экскурсионно-туристических программ (турпродуктов), в т. ч. десять выездных по региону.

1. «К сердцу Каменного города» (сплав по реке Белая).
2. «По селам Нижнепечорья» (снегоходный тур).
3. «К Печорским Альпам» Северного Тимана (снегоходный тур).
4. «Сказка Дедова озера» (семейный тур выходного дня на Дедовом озере).
5. «Семейная рыбалка» (тур выходного дня).
6. «Увезем тебя мы в тундру» (смешанный тур).
7. «С высоты птичьего полета» (фототур).
8. «Лживая сопка» (снегоходный тур к сопке Сиера).
9. Стойбище малоземельских оленеводов (смешанный тур).
10. Арктический маяк на мысе Святой Нос (смешанный тур).

Остальные четыре маршрута — внутренние, организуемые на территории ГБУ «ЦАТ НАО».

1. «Родная земля» (этнографическая программа для школьников).
2. «Ань дорова» (экскурсионная программа).
3. Традиции и обычаи (этнографическая программа в ненецком чуме).
4. «День здоровья» (рекреационная программа корпоративного отдыха).

Предприятие имеет устойчивый отрицательный финансовый результат, т. е. является убыточным. Для выяснения причин такой неблагоприятной экономической ситуации был выполнен SWOT-анализ деятельности «ЦАТ НАО», результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2

SWOT-анализ деятельности ГБУ «ЦАТ НАО»

Сильные стороны	**Слабые стороны**
✓ Роль в системе туризма НАО ✓ Позитивный отклик на оказываемые услуги ✓ Транспортная доступность со столицами (регулярное авиасообщение), морской порт в Нарьян-Маре ✓ Базовая доходность от выполнения функционала центра туризма ✓ Бизнес-туризм в нефтегазодобывающем регионе	✓ Невыстроенность ключевых бизнес-процессов ✓ Убыточность деятельности ✓ Низкий уровень цифровизации ✓ Сезонность деятельности и сезонные ограничения (полярная ночь, мошка и др.) ✓ Невысокая степень интеграции цепочки добавленной стоимости в туризме НАО ✓ Провальный нейминг туров
Возможности	**Угрозы**
✓ Растущий рынок арктического туризма ✓ Встраивание в международный календарь мероприятий ✓ Появление новых сквозных маршрутов по Арктике, включая круизные ✓ Федеральные программы поддержки туризма	✓ Политические риски ухудшения международной обстановки (высокая доля иностр. туристов) ✓ Низкая вероятность привлечения значимых капиталовложений в отрасль ✓ Регуляторные ограничения приграничной зоны

Для установления цепочек связей между сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями были выбраны наиболее значимые, что позволило составить матрицу SWOT (сильных и слабых сторон) ГБУ «ЦАТ НАО» и сделать вывод о том, что убыточность предприятия является следствием неэффективно выстроенной работы, т. е. слабого менеджмента. Но у организации есть достаточно сильные стороны, одной из которых можно считать географическое положение: предприятие является самым крупным туристическим центром в регионе и играет главную роль в системе туризма. Также благодаря его расположению в нефтегазодобывающем регионе имеется возможность активно развивать бизнес-туризм.

На пересечении возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами образуются четыре поля со всевозможными комбинациями факторов, которые должны быть учтены при разработке общей конкурентной стратегии развития ГБУ «ЦАТ НАО», состоящей из четырех элементов:

- стратегия должна разрабатываться с акцентом на использование сильных сторон для получения отдачи от возможностей (акцент на развитие бизнес-туризма);
- стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет возможностей попытаться преодолеть недостатки (опираясь на растущий рынок арктического туризма и встраивания в международный календарь мероприятий, можно добиться положительного финансового результата);
- стратегия должна предполагать использование преимуществ для устранения опасности. Таким образом, за счет роли предприятия в арктическом туризме и развитии бизнес-туризма в регионе ГБУ «ЦАТ НАО» может способствовать гуманизации отношений между россиянами и зарубежными туристами, что может повысить вероятность привлечения значимых капиталовложений в отрасль;
- стратегию стоит разработать таким образом, чтобы избавиться от недостатков и попытаться предотвратить угрозы (следует избавиться от убыточности предприятия, уменьшить вероятность влияния политических факторов на деятельность предприятия и привлечь капиталовложения в отрасль).

Проекты по развитию арктического туризма во всех арктических субъектах РФ могут быть успешно реализованы через механизм концессии, что позволит развивать и осуществлять эффективное управление объектом концессионного соглашения за счет средств частных инвесторов. При этом интересы и права государства будут в полной мере защищены. Арктический туризм соединит в себе коммерческую деятельность и государственное регулирование. Использование механизма концессии, объединяющей в себе деловой подход в организации деятельности и реализацию социально-экономических функций государства, будет генерировать положительный эффект для всех заинтересованных сторон [7]:

- государство получит дополнительные налоги в бюджет, за счет которых можно будет в полной мере развивать бизнес-туризм (что весьма актуально для нефтедобывающих регионов России);
- частные партнеры проектов, в свою очередь, будут освобождены от части налоговых выплат за счет выплат в бюджеты концессий; кроме того, бизнес получит новых частных и государственных потребителей товаров и услуг;
- потребители услуг арктического туризма могут получать качественные услуги и более широкий спектр путевок для выбора.

Эффект при использовании концессионного подхода формируется за счет двух составляющих:

- бюджетный эффект — дополнительные налоговые поступления в местные, региональные и федеральный бюджеты;
- социально-экономический эффект — создание новых рабочих мест и мультипликаций для смежных отраслей (транспорт, логистика, культура и др.), а также гуманизация контактов и распространение культурных традиций этносов Российской Федерации в других странах.

Предложим перспективные проекты и сценарии развития ГБУ «ЦАТ НАО», используя метод построения «дерева целей» [8, с. 68].

Описание целей и действий по их достижению приведено в таблице 3.

Таблица 3

Цели и действия для достижения эффекта

Цели	Действия
Лидерство в сфере управления и качества	Повышение эффективности управления качеством услуг ЦАТ и участников отрасли. Также стоит перейти к сопоставимым с мировыми показателями экономической эффективности и KPI менеджмента, маркетинговой и экономической обоснованности цен. Важным пунктом для достижения цели является цифровая интеграция турпродукта и сопутствующих услуг (транспорт, проживание, питание, снаряжение, оборудование) ЦАТ и участников / смежников отрасли
Реинжиниринг отрасли туризма	Необходимо заключить и реализовать соглашения о сотрудничестве с участниками отрасли арктического туризма для целей сквозной интеграции оказания услуг на территории НАО. Кроме этого, следует выстроить архитектуру стратегического управления отраслью туризма с управляющей компанией в лице ЦАТ и операционными компаниями, оказывающими услуги. Стоит научиться отстаивать отраслевые интересы для целей снижения административных барьеров при оказании туристических услуг в НАО
Цифровизация турпродукта	Организация онлайн-продажи туров в НАО, развитие систем бронирования через ЦАТ (портал). Отдельное внимание стоит уделить систематизации и повышению эффективности UX/UI интернет-сайтов туристических и культурных объектов НАО
Дифференция направлений развития	Развитие MICE-направления услуг, ориентированного на работающие на территории НАО крупные компании (нефтегазовые). Очень важно обеспечить согласованность подготовки и продажи турпродукта в НАО с календарем мероприятий региона (фестивали, регаты, национальные праздники, каникулы). Создание и поддержка новых мероприятий межрегионального и международного уровня в НАО. Кроме того, очень важна интеграция международных и российских туристских и культурно-исторических маршрутов, включая круизные по Арктике
Рост вместе с отраслью	Является ключевой целью. Необходимо обеспечить одновременное развитие предприятия с развитием арктического туризма в целом. Если организация растет в меньшей степени, то добиться желаемых положительных результатов не удастся

По результатам формулирования целей можно предложить три основных сценария развития ГБУ «ЦАТ НАО» (таблица 4).

Реалистичный сценарий наиболее оптимален для развития ГБУ «ЦАТ НАО», т. к. дает возможность получить желаемые результаты: рост туризма в НАО вместе с темпами рынка арктического туризма, рост бюджетных доходов, синергию в смежные отрасли (транспорт, пищевая промышленность, строительство, традиционные промыслы).

Таблица 4

Сценарии развития ГБУ «ЦАТ НАО»

Инерционный сценарий	Реалистичный сценарий	Капиталоемкий сценарий
Сохранение статус-кво (организационная форма, подход к организации деятельности). Результатом будет гомеостаз отрасли, рост, не соответствующий темпам развития арктического туризма, неполное использование потенциала НАО	Реализация концессии для включения ответственного и ориентированного бизнеса в процесс управления отраслью, ориентация на решения в области цифровых технологий, качество и ориентированность продукта на потребителя. Такой сценарий даст результаты: рост туризма в НАО вместе с темпами рынка арктического туризма, рост бюджетных доходов, синергия в смежные отрасли (транспорт, пищевая промышленность, строительство, традиционные промыслы)	Привлечение инвестора в концессию с большим объемом капиталовложений в инфраструктуру туризма НАО. В результате получим рост туризма в НАО вместе с темпами рынка арктического туризма, рост бюджетных доходов, синергию в смежные отрасли (транспорт, пищевая промышленность, строительство, традиционные промыслы). Реализация сценария сопряжена с высокими издержками по эксплуатации объектов инфраструктуры, долгим периодом окупаемости

Заключение концессионного соглашения даст возможность получить положительные эффекты как для инвестора, так и для региона и государства в целом (таблица 5).

Таблица 5

Эффекты при заключении концессионного соглашения

Эффект для региона и государства	Эффект для инвесторов
• Положительный бюджетный и социально-экономический эффект • Привлечение частных инвестиций, распределение рисков и обязательств • Получение дополнительных налоговых поступлений в бюджет • Привлечение управленческого и интеллектуального капитала частного сектора • Отсутствие необходимости государственного финансирования эксплуатации объекта • Повышение инвестиционной привлекательности региона. • Развитие региона в целом	• Административное и политическое содействие в реализации проекта • Возможность реализации долгосрочного проекта • Разделение рисков и ответственности с государством • Защищенность инвестиций • Гарантированный минимальный уровень доходности инвестиций • Полное или частичное возмещение средств в случае неудачной реализации проекта • Имидж компании • Практика работы с крупными инвестиционными проектами

Цикл жизни проекта и шаги его реализации представлены на рисунке 7; алгоритм заключения концессионного соглашения приведен на рисунке 8.



Рис. 7. Цикл жизни проекта и шаги его реализации



Рис. 8. Алгоритм заключения концессионного соглашения (составлен на основе Федерального закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ [ред. от 03.07.2016] «О концессионных соглашениях»)

На стадии формирования конечной документации должна быть проработана модель концессионного соглашения в цифрах, в результате чего все участники процесса получат оптимальную модель взаимодействия, включающую в себя капитальные вложения инвесторов и налоги государству.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объекты культуры и спорта, отдыха и туризма, а также другие объекты социально-культурного назначения входят в регламентированный перечень объектов концессионных соглашений, что позволяет использовать механизм концессии для их развития.

Перспективным направлением в сфере туризма является арктический туризм, главные проблемы развития которого обусловлены недостаточно развитой туристической инфраструктурой и низким уровнем сервисных услуг. Для решения этих проблем арктический туризм в целом может быть реализован через концессионные проекты.

Анализ современного состояния и результатов деятельности ГБУ «Центр Арктического туризма», функционирующего в Ненецком АО, позволяет рекомендовать заключение концессионного соглашения с целью преобразования убыточного предприятия в доходную организацию, интегрирующую в себе коммерческие подходы к работе с сохранением государственной функции развития туризма в регионе.

На основе разработки альтернативных проектов развития предприятия предложены три сценария; в качестве оптимального рекомендован «реалистичный» сценарий развития, который позволяет обеспечить приток туристов в НАО (в соответствии с темпами рынка арктического туризма), увеличение бюджетных доходов, а также получить синергетический эффект в смежных отраслях (транспорт, пищевая промышленность, строительство, традиционные промыслы).

При описании модели заключения концессионного соглашения выявлены позитивные эффекты как для инвестора, так для региона и государства в целом. Модель концессионного соглашения в цифрах прорабатывается на стадии формирования конечной документации, что позволит в итоге получить оптимальную модель взаимодействия, включающую ресурсную составляющую (инвесторы) и налоговую составляющую (государство) всех участников процесса.

Литература

1. Арктический туризм в России / отв. ред. Ю. Ф. Лукин, ред. Е. А. Шепелев, сост. справочника по регионам Н. К. Харлампьева. Архангельск — СПб. 2016. 257 с.
2. *Варнавский В. Г.* Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В. Г. Варнавский. Ин-т мировой экономики и межд. отношений. М. : Наука, 2005. 315 с.
3. *Воробьева А. С.* Арктический туризм в России: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // Наука и образование в жизни современного общества: сб. науч. трудов по материалам Межд. науч.-практ. конф. 30 апреля 2015 г.: в 14 томах. Т. 5. Тамбов : ООО «Консалтинговая компания Юком», 2015. С. 35–36. URL: http://ucom.ru/doc/conf/2015.04.30.05.pdf (дата обращения: 30.11.2019).
4. Геоэкономические процессы в Арктике и развитие морских коммуникаций / науч. ред. д. э. н., проф. С. Ю. Козьменко, д. э. н., проф. В. С. Селин. Апатиты : КНЦ РАН, 2014. 266 с.

5. *Козьменко С. Ю.* Пространственная организация регионального хозяйства при освоении арктических ресурсов углеводородов / С. Ю. Козьменко, Р. А. Афанасьев // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. 2013. № 4. С. 97–104.
6. *Куклина Е. А.* Рекреационный потенциал как важный элемент потенциала устойчивого развития региона // Управленческое консультирование. 2018. № 4. С. 116–124.
7. *Куклина Е. А., Чебан М.* Арктический туризм как перспективное направление развития концессионных проектов в Российской Федерации // Экономика нового мира. № 3 (15). 2019. С. 6–12.
8. *Лапыгин Ю. К.* Системное решение проблем / Ю. Н. Лапыгин. М. : Эксмо, 2015. 330 с.
9. *Лукин Ю. Ф.* Арктический туризм: рейтинг регионов, возможности и угрозы // Арктика и Север. 2016. № 23. С. 96–123.
10. *Саранча М. А., Мосалев А. И.* Опыт организации развития туристской сферы в полярных регионах зарубежных стран // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. № 4. Т. 9. 2015. С. 28–37.
11. *Старкова Ю. М.* Государственно-частное партнерство как механизм привлечения инвестиций в Арктику на примере Архангельской области / Арктические исследования: от экстенсивного освоения к комплексному развитию: материалы I Межд. молодежной науч.-практ. конф. 26–28 апреля 2018 г. Т. 1. Сев. (Арктич.) федер. ун-т. Архангельск : САФУ, 2018. С. 128–132.