

МРНТИ 06.71.57; 06.56.31  
УДК 338.242

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-2-193-201>

**А.Т. ТЛЕУБЕРДИНОВА,\*<sup>1</sup>**

д.э.н., профессор, главный научный сотрудник.

\*e-mail: tat404@mail.ru

**А.Т. АЛДАБЕРГЕНОВА,<sup>2</sup>**

докторант.

e-mail: aigolek\_09.87@mail.ru

**Д.М. САЛАУАТОВА,<sup>2</sup>**

PhD, доцент.

e-mail: d.salauatova@keu.kz

**С. ПРАТТ,<sup>3</sup>**

профессор Школы бизнеса и менеджмента.

e-mail: Stephen.pratt@usp.ac.fj

<sup>1</sup>РГКП «Институт экономики» КН МОН РК,

г. Алматы, Казахстан,

<sup>2</sup>Карагандинский университет Казпотребсоюза,

г. Караганда, Казахстан

<sup>3</sup>Южно-Тихоокеанский университет,

г. Сува, Фиджи

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

### **Аннотация**

Индустрия туризма вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие многих стран мира благодаря своей роли в расширении экономической базы, увеличении валютных поступлений, развитии малого и среднего бизнеса, предоставлении возможностей для трудоустройства и повышения уровня жизни населения. Развитию индустрии туризма может содействовать ее управление на основе государственно-частного партнерства. Такая форма сотрудничества способствует ускорению решения стратегических задач страны, принося значительную социальную пользу местным сообществам. Целью исследования стало изучение различных форм взаимодействия государства и бизнеса для решения задач развития индустрии туризма с целью выявления оптимального механизма государственно-частного партнерства для развития индустрии туризма Казахстана. В работе были изучены теоретико-методологические аспекты и зарубежный опыт формирования и реализации механизма государственно-частного партнерства в сфере туризма. В статье проведен всесторонний анализ зарубежного опыта по созданию, продвижению и управлению проектами в индустрии туризма на принципах государственно-частного партнерства. Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты анализа можно использовать при формировании государственных и региональных программ развития туристской отрасли Казахстана.

**Ключевые слова:** отрасль туризма, дестинация, социально-экономическое развитие, управление, государственно-частное партнерство, зарубежные проекты, программы развития.

### **Введение**

Туризм представляет собой сектор, способный сыграть важную роль в стремлении к устойчивому развитию, поскольку он обеспечивает достижение целей экономического роста, сохранения окружающей среды и социального развития [1].

Во всем мире признано, что эффективным способом развития туризма является государственно-частное партнерство, представляющее собой сложные и прочные формы сотрудничества между государственным и частным сектором на основе разделения рисков, затрат, выгод, ресурсов и ответственности. ГЧП часто используется в качестве практического инструмента

реализации государственной политики и стратегического управления как в развитых, так и в развивающихся странах [2].

Согласно определению Всемирной туристской организации (ЮНВТО) областью государственно-частного партнерства в сфере туризма являются следующие аспекты: разработка или улучшение продукта, развитие инфраструктуры и человеческих ресурсов, маркетинг и продвижение, социально-экономические и геополитические факторы [3].

### Материалы и методы

В исследовании использован системный подход, описательный и сравнительный методы. Анализ базируется на основе систематизации зарубежного опыта использования механизма государственно-частного партнерства в туризме. Проведен обзор научных публикаций зарубежных авторов из базы данных Scopus, Web of Science.

### Основные положения

На основе опыта некоторых стран мира было рассмотрено несколько примеров создания, продвижения и управления проектами в сфере туризма и рекреации на принципах государственно-частного партнерства.

Механизм государственно-частного партнерства как инструмент привлечения частных инвестиций в выполнение государственных задач, в частности в предоставление туристских услуг, применяется сегодня в 88 странах. В таблице 1 приведено несколько примеров.

Таблица 1 – Зарубежные проекты государственно-частного партнерства в туристской сфере

№	Дестинация	Страна	Партнеры	Использованные механизмы
1	Горнолыжный курорт Куршевель	Франция	Муниципальные власти департамента Савойя, частные инвесторы	1. Частные инвестиции. 2. Налоговые льготы для частных предприятий на территории комплекса. 3. Специальные нормы землепользования. 4. Субсидии. 5. Льготное кредитование. 6. Централизованное распределение поступающих средств. 7. Централизованное руководство АО S3V (основные акционеры: департамент Савойя, частные инвесторы и местные жители).
2	Спа- и оздоровительный туризм	Венгрия	Канцелярия премьер-министра, венгерские туристские компании, частный сектор других отраслей, парламентский Комитет по туризму, муниципалитеты	1. Государственное финансирование инженерной и транспортной инфраструктуры. 2. Частное инвестирование строительства туристских объектов. 3. Государственные гранты. 4. Координирующее планирование.
3	Национальный парк Крюгер	ЮАР	Правительство ЮАР, частные инвесторы	1. Государственное финансирование инженерной и транспортной инфраструктуры. 2. Частное инвестирование строительства туристских объектов. 3. Централизованное руководство управляющей компанией с представительством всех стейкхолдеров.

Продолжение таблицы 1

4	Ривьера Красного моря	Египет	Правительство Египта, частный сектор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственное финансирование инженерной инфраструктуры, а также консультаций внешних экспертов в области права, экономики и инженерии.</li> <li>2. Частные инвестиции.</li> <li>3. Выгодные условия аренды земельных участков.</li> <li>4. Освобождение от налогов и импортных пошлин.</li> <li>5. Помощь в организации финансирования.</li> </ol>
5	Экотуризм в национальных парках Ван Вихар и Бандхавгарх	Индия	Власти штата Мадхья-Прадеш, частный туроператор Taj Safaris, африканская частная компания &Beyond	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частные инвестиции.</li> <li>2. Государственное субсидирование.</li> </ol>
6	Винный туризм Долины Напа и Долины Сонома	США	Правительство США, частный сектор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственное финансирование инженерной и транспортной инфраструктуры, образования.</li> <li>2. Частные инвестиции.</li> <li>3. Лизинг.</li> <li>4. Льготное кредитование.</li> <li>5. Льготный налоговый режим.</li> <li>6. Лоббизм.</li> </ol>
7	Курорт Канкун	Мексика	Правительство Мексики, частный сектор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственное финансирование инженерной и транспортной инфраструктуры.</li> <li>2. Государственное финансирование коммерческих объектов.</li> </ol>
8	Курорты Анталья, Кемер	Турция	Правительство Турции, частный сектор	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Частные инвестиции.</li> <li>4. Оптимальные условия аренды земельных участков.</li> <li>5. Упрощенные процедуры вхождения инвесторов в ОЭЗ.</li> <li>6. Административная поддержка.</li> <li>7. Налоговые преференции.</li> <li>8. Долгосрочные кредиты под низкую процентную ставку.</li> <li>9. Компенсация расходов при ввозе оборудования из-за рубежа.</li> <li>10. Возможность привлечения иностранных кадров.</li> </ol>
9	Курортный кластер Северного Кавказа	Россия	Правительство России, частные инвесторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственное и частное инвестирование развития инфраструктуры.</li> <li>2. Формирование особых экономических зон туристско-рекреационного типа.</li> <li>3. Налоговые и таможенные льготы.</li> <li>4. Пониженные ставки страховых взносов.</li> <li>5. Госгарантии инвесторам на покрытие до 100% заемных средств.</li> </ol>

Наиболее значительный опыт в вопросе реализации проектов туристско-рекреационной сферы на основе государственно-частного партнерства имеет Франция, что, возможно, во многом способствовало тому, что страна возглавляет рейтинг ключевых туристских направлений на протяжении более последних 20 лет. Первым примером успешной реализации принципов сотрудничества государства и частного сектора является формирование и продвижение горнолыжных центров. Франция – признанный мировой лидер в сфере горнолыжного туризма, в настоящее время на ее территории функционирует более 400 горнолыжных курортов [4].

Так, строительство туристско-рекреационного кластера на территории департамента Савойя является одним из первых успешных примеров, относящихся к середине XX столетия. Форму соглашения между государством и бизнесом проект принял в 1960 г., когда возникла потребность в привлечении частных инвестиций, в связи с чем в целях мотивации партнерства частному сектору был предложен ряд преференций: налоговые льготы, привилегированные условия землепользования, субсидирование, льготное кредитование. Все поступающие от частных инвесторов средства распределялись в соответствии с возникающими потребностями и направлялись на развитие комплекса в целом, а не на его отдельные части. Таким образом, посредством реализации проекта на принципах ГЧП к 1969 г. Куршевель принимал более 200 тыс. туристов-лыжников в год (7,5% туристов было из-за границы) и имел в общей сложности 13 тыс. мест размещения, ежегодно строилось более 2 тыс. новых гостиничных мест [4].

Известен опыт государственно-частного партнерства в Венгрии, в частности по развитию спа- и оздоровительного туризма на основе возрождения исторических традиций. Использование термальных ванн и лечебных вод Венгрии корнями уходит глубоко в древность, циклически развиваясь на протяжении веков и достигая пика в разные эпохи (римскую, турецкую, австро-венгерскую), а г. Будапешт известен как «город курортов». В 2001 г. Венгрия приступила к реализации масштабной стратегии возрождения (под названием Széchenyi Plan), стимулировавшей экономическое развитие за счет целевых государственных инвестиций. В секторе туризма оздоровительный и лечебный спа-туризм был определен как потенциальное конкурентное преимущество Венгрии, исторически славившейся своими лечебными водами и их доступностью: в Венгрии действовало 800 термальных скважин, большинство из которых квалифицировались как лечебные. Кроме того, имелось 1200 немедицинских бассейнов примерно в 350 общественных банях [6].

Спа- и оздоровительный туризм в Венгрии имел несколько стратегических преимуществ. Во-первых, курортные туристы, как правило, тратят больше и остаются на более длительный период пребывания, поэтому был сделан расчет на изменение профиля посетителей Венгрии с большого числа посетителей с низкими расходами на туристов с более высокими доходами, которых, возможно, будет меньше по численности, но тратить они будут гораздо больше денег. Во-вторых, учитывая старение населения, ожидалось, что спрос на оздоровительный туризм будет расти. В-третьих, спа-центры и бассейны были разбросаны по всей Венгрии, соответственно, их развитие способствовало достижению цели правительства по оживлению экономики географических районов.

Частный сектор, прежде чем получить право на государственную поддержку, должен был инвестировать не менее 33 процентов от общей стоимости проекта. В 2001 г. правительство выделило 15 процентов (а позднее 20 процентов) от общей стоимости проекта. Максимальный грант для любого одного проекта составлял 2–2,5 млн долларов США. Тем не менее более высокая доля общих государственных инвестиций была сосредоточена в тех городах, где существовал крупный комплекс спа-ванн, потому что правительство хотело продолжать концентрировать инвестиции в тех областях, которые могли бы создать критическую массу продукта.

Правительство Венгрии инвестировало 360–370 млн долларов США в 74 проекта различного размера и мощности. Было создано около 2750 новых рабочих мест, а с эффектом на другие сектора экономики в общей сложности 9000 новых рабочих мест. Примерно 80% курортных городов Венгрии представили тендеры хорошего качества и получили поддержку в рамках «Плана Сечени». Кроме того, правительство получило инновационные предложения. Например, консорциум «Хайдусобосло» инвестировал в аквапарк площадью 32 акра 1,5 млн долларов США, и хотя окупаемость инвестиций прогнозировалась в течение трех лет, реальный срок окупаемости составил 1,5 года [6].

Еще одним примером успешной реализации механизма государственно-частного партнерства является туристская сфера ЮАР, страны, обладающей богатым туристско-рекреационным потенциалом: протяженная береговая линия, природное и культурное разнообразие, комфортные климатические условия, привлекательный ландшафт, является перспективным туристским направлением. Однако в 1990-х годах в связи с ухудшением рыночной конъюнктуры и возникшей угрозой потери туристского рынка правительство страны и частный сектор совместно решили перейти к стратегии взаимодействия в форме партнерства. Обе стороны совместно выступили с идеей создания туристско-рекреационных кластеров. Данная идея с их стороны

рассматривалась как один из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности местного туристского продукта на мировом рынке. Было принято решение об образовании одного кластера на национальном уровне, двух тематических и четырех локальных кластеров. Процесс образования кластеров на национальном уровне стал базой для формирования хорошо продуманной стратегии. Данный процесс контролировался со стороны представителей частного сектора, государства и трудовых коллективов, вошедших в состав управляющей группы. Для выполнения консалтинговых работ был создан международный консорциум, объединивший несколько специализированных фирм из Южной Африки, Новой Зеландии и Америки [7].

В качестве наиболее подходящего для создания тематического кластера был выбран экологический туризм. На условиях ГЧП в ЮАР были созданы объекты туристской инфраструктуры в национальном парке Крюгер. Сегодня данный национальный парк входит в число 14 крупнейших национальных парков мира, где обитают 250 000 животных 147 видов, 500 разновидностей птиц, 50 видов рыб, 150 видов земноводных и рептилий. В инфраструктуру парка входят многочисленные кемпинги, лоджи, аэропорт, госпиталь, автодороги, пункт проката автомобилей, магазины, рестораны, этнокомплексы, гольф, спа-отели, спорт-центры и т.д. [7].

Практика ГЧП Египта берет свое начало с 1991 г., когда частный сектор начал лоббировать перед правительством Египта возможности инвестирования в туристские предприятия. В то же время правительство Египта искало средства для содействия развитию и обратило свой взгляд на малонаселенную территорию, простирающуюся от Суэцкого залива до границы с Суданом. Этот регион прекрасно подходил для развития туризма: здесь обитали перелетные птицы, ландшафт составляли пляжи с белым песком, кроме того, здесь находились самые фантастические коралловые рифы в мире. Точкой отсчета стало создание Управления по развитию туризма (TDA) под эгидой Министерства туризма. TDA был создан как экономический орган, специализирующийся только на землях для развития туризма, поскольку правительство передало землю под контроль TDA в 1991 г. [8].

План развития предусматривал создание 51 интегрированного туристского центра, или 120 000 гостиничных номеров к 2017 г. Инвестор мог взять огромную территорию, приняв на себя ответственность за все развитие, включая дороги, канализацию, планирование и развитие.

TDA разработало концепцию развития района в соответствии с желанием помочь инвесторам следовать этому видению. В этом качестве TDA предоставило инвесторам инженерные планы и технико-экономические обоснования, чтобы помочь осуществить проект. Для каждого района было установлено определенное количество номеров. Основные объекты инфраструктуры, такие как дороги, водопроводные и канализационные сети, являющиеся частью общей национальной системы, обеспечивались TDA.

Однако инвесторы из частного сектора несли ответственность за всю внутреннюю инфраструктуру курортного города: противопаводковые дамбы, станции опреснения воды, канализацию, электричество, связь и дорожные сети, объекты досуга и культуры, поля для гольфа, торговые центры, больницы, школы и гостиницы, пристани для яхт и аэропорты для легких грузов.

Пока проект находился в стадии строительства, TDA сохраняло право собственности на землю. Когда проект полностью завершается, земля передается предпринимателю по цене 1 доллар США за квадратный метр. В это время TDA выплачивает первоначальный взнос в размере 20 процентов от общей стоимости. Через три года инвестор должен начать выплачивать оставшиеся 80 процентов от общей стоимости земли в течение следующих 10 лет [8].

Уникальный проект государственно-частного партнерства организован в Индии, в котором частный туроператор Taj Safaris, являющийся совместным предприятием природоохранного туроператора &Beyond Восточной и Южной Африки и индийского отеля Taj Hotels, одной из ведущих гостиничных компаний Индии, входящей в Tata Group, предоставил финансирование для перемещения исчезающих видов животных в парки штата Мадхья-Прадеш. Инновационным аспектом проекта является то, что в Индии адаптировались подходы африканского экологического туризма, включение в состав партнеров зарубежной компании, что позволяет признать возможность адаптации опыта стран с разными культурами, традициями и институтами. Африканский туроператор &Beyond, совладелец Taj Safaris, поделился своим ноу-хау по сохранению биоразнообразия: усовершенствованными методами вылавливания, безопасной транслокации и выпуска на свободу различных крупных млекопитающих, как травоядных, так и хищников, что позволило переместить из национального парка Канха 50 гауров, гигантских

предков быков, в национальный парк Бандхавгарх и семь болотных оленей в национальный парк Ван Вихар. Обе транслокации оказались весьма успешными.

Были построены элитные домики для проживания туристов непосредственно за пределами охраняемых территорий в провинции Мадхья-Прадеш, в парках же организовываются сафари с опытными инструкторами.

Государственным партнером является Департамент лесного хозяйства штата Мадхья-Прадеш, управляющий национальными парками и заповедниками и вносящий существенный вклад в сохранение бенгальского тигра и других находящихся под угрозой исчезновения видов животных [7].

Безусловными участниками формирования государственно-частного партнерства в туризме можно считать США, где впервые и был использован термин «public-private partnership (PPP)» благодаря известным проектам винного туризма в начале 90-х годов XX столетия. Именно при развитии таких центров виноделия, как долина Напа и долина Сонома, впервые были широко использованы всевозможные способы сотрудничества, начиная от льготного налогообложения и кредитования, заканчивая лоббированием бизнес-интересов в конгрессе штата Калифорния, легализованного впоследствии в Законе «О раскрытии лоббистской деятельности» и получившего распространение в других странах [4].

Известна практика управления туризмом и развитием новых туристских направлений через национальные фонды, как, например, Fonatur в Мексике, функционирующий более 30 лет. Данный фонд ориентирован в первую очередь на развитие туристской инфраструктуры с помощью государственных и частных средств. По аналогичной схеме получили развитие сфера размещения, дорожная, инженерная и коммунальная инфраструктура курортов Южной Анталы и Кемера в Турции, курорта Канкун в Мексике, туристского кластера курортов Северного Кавказа, туристского центра в Санкт-Петербурге [9, 10].

### **Результаты и обсуждение**

Абсолютно правильной формулы или модели формирования партнерских отношений не существует. Все зависит от обстоятельств, экономических, организационных, культурных и структурных возможностей частного или государственного сектора для участия, а также от готовности потенциальных партнеров взять на себя дополнительную ответственность, которую влечет за собой партнерство.

Каждый партнер привносит в сотрудничество государства и бизнеса уникальные активы и возможности. Со своей стороны государственный сектор может предложить недостаточно используемые активы или так называемые мягкие активы, такие как репутация или существующая клиентская база. Как видно из практики, государственный сектор способен снизить затраты на финансирование посредством предложения займов по эффективной ставке, обеспечить налоговые преференции, льготные условия кредитования и др. С другой стороны, частный сектор может привнести деловую направленность, а также международный операционный и маркетинговый опыт. В конкретных случаях частный сектор может привлечь капитал. Однако независимо от того, относятся они к частному или государственному сектору, ключевым фактором, побуждающим к сотрудничеству, является то, что все партнеры выиграют от согласования ресурсов и целей.

Государственно-частное партнерство стало весьма популярным средством привлечения инвестиций и в развитие туризма. Тем не менее важно понять, в каких случаях имеет смысл сотрудничать государственному и частному сектору.

Если государственный сектор ищет партнера, то, как правило, это будет в тех областях, где распределение выгод для общественности велико, а окупаемость для частного сектора находится в пределах разумного промежутка времени. Общими областями сотрудничества между государственным и частным сектором являются развитие турпродуктов и инфраструктуры, образование и профессиональная подготовка, а также финансирование и инвестиции. Весьма часто областью сотрудничества государственного и частного сектора в секторе туризма является маркетинг и продвижение. Маркетинг, особенно на международных рынках, по своей сути является дорогостоящим, а партнерские отношения дают возможность объединить ограниченные ресурсы.

Государственный сектор может быть недоступен для партнерства в случаях, когда не имеется достаточно ресурсов, опыта или традиций партнерства из-за множества культурных и экономических факторов. В таких случаях инициатива сотрудничества может исходить от частного сектора. Частному сектору, возможно, потребуется взять на себя ведущую роль, по крайней мере на начальном этапе, в реализации инициативы в области развития. И конечно, иногда частному сектору просто имеет смысл создавать партнерские отношения друг с другом для обеспечения конкурентоспособности.

Однако при всем росте популярности ГЧП не следует его рассматривать как панацею от всех проблем государственного и частного сектора, таких как ограниченный капитал для развития, ограниченные операционные фонды и неэффективные структуры затрат. Без сомнения, государственно-частное партнерство может принести значительные выгоды, но оно может быть достижимо не во всех случаях.

### **Заключение**

Весьма частой проблемой является то, что туристский сектор рассматривается как относительно традиционный, медленно изменяющийся и подверженный потрясениям. Следует признать и другую реальность: преобладание малых и средних предприятий, даже микропредприятий, в отрасли. Однако несмотря на это, сектор туризма доказал, что он может быть устойчивым и креативным в условиях экономических вызовов, а значительную роль в этом способны сыграть партнерские отношения.

Учитывая, что сегодня государственно-частное партнерство в мире находится на пике активности, можно предположить, что его механизмы могут стать базовой конструкцией привлечения внебюджетных инвестиций в развитие туризма и в Казахстане, поскольку отсутствие проектов, реализуемых на основе взаимодействия государственных и частных интересов в данной отрасли, определенной в качестве приоритетной для развития еще 7 лет назад, к сожалению, значительно тормозит ее развитие. Результаты исследования по изучению зарубежного опыта развития соглашения между государством и частным сектором в отрасли туризма ряда стран могут быть использованы для развития отечественного туризма.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- 1 De Matteis F., Notaristefano G., Bianchi P. Public-Private Partnership Governance for Accessible Tourism in Marine Protected Areas (MPAs). Sustainability, 2021, no. 13, p. 8455. URL: <https://doi.org/10.3390/su13158455>
- 2 Yunus M., Susanti G., Asriadi J. The Impact of Public-Private Partnerships on Development of Tourism Infrastructure Destination and Tourism Service Innovation as Mediating Variable in Sinjai Regency, Indonesia. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. 2021, vol. 12, no.11, pp. 1470–1479.
- 3 UNWTO. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, May 2019. United Nation, WTO. URL: <https://www.unwto.org/publication/unwto-world-tourism-barometer-and-statistical-annex-may-2019>
- 4 Кудрявцева Ю.В. Государственно-частное партнерство при формировании государственной политики в области туризма: российский и зарубежный опыт. – Вестник Института социологии. – 2012. № 5. URL: [https://www.vestnik-isras.ru/files/File/Vestnik\\_2012\\_5/Kudryvzcheva.pdf](https://www.vestnik-isras.ru/files/File/Vestnik_2012_5/Kudryvzcheva.pdf)
- 5 Spinelli M.-L. What's in a Theme Park? Exploring the frontiers of Euro Disney. URL: [https://aei.pitt.edu/7021/1/spinelli\\_maria-lydia.pdf](https://aei.pitt.edu/7021/1/spinelli_maria-lydia.pdf)
- 6 Cooperation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective. Prepared for: Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council. Researched by: KPMG Canada. World Tourism Organization, 2003. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284406012>
- 7 Arizmendi A., Amaranggana A., Cano B., Holder A., Cholakova J.E. Gomez M. Zungi, Ilin D. Public-Private Partnerships: Tourism Development. Affiliate Members Global Report, Volume eleven. World Tourism Organization, 2015. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438#:~:text>
- 8 Manual on Accessible Tourism for All Public-private Partnerships and Good Practices. World Tourism Organization, 2015. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416585>
- 9 Акимова О.Е., Волков С.К. Государственно-частное партнерство как инструмент развития индустрии туризма в Российской Федерации. Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 2 – С. 43–48.
- 10 Zaitseva N.A., Larionova A.A., Semenova L.V., Jidkov A.S., Dashkova E.V. Realization of projects of public-private partnership in tourism and services in the Russian Federation // Espacios, 2017, vol. 38, no. 49, p. 25.

## REFERENCES

1 De Matteis F., Notaristefano G., Bianchi P. (2021) Public-Private Partnership Governance for Accessible Tourism in Marine Protected Areas (MPAs). Sustainability, no. 13, p. 8455. URL: <https://doi.org/10.3390/su13158455>. (In English).

2 Yunus M., Susanti G., Asriadi J. (2021) The Impact of Public-Private Partnerships on Development of Tourism Infrastructure Destination and Tourism Service Innovation as Mediating Variable in Sinjai Regency, Indonesia. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, vol. 12, no.11, pp. 1470–1479. (In English).

3 UNWTO. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, May 2019. United Nation, WTO. URL: <https://www.unwto.org/publication/unwto-world-tourism-barometer-and-statistical-annex-may-2019>. (In English).

4 Kudrjavceva Ju.V. (2012) Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo pri formirovanii gosudarstvennoj politiki v oblasti turizma: rossijskij i zarubezhnyj opyt. Vestnik Instituta sociologii. № 5. URL: [https://www.vestnik-isras.ru/files/File/Vestnik\\_2012\\_5/Kudryvzcheva.pdf](https://www.vestnik-isras.ru/files/File/Vestnik_2012_5/Kudryvzcheva.pdf). (In Russian).

5 Spinelli M.-L. What's in a Theme Park? Exploring the frontiers of Euro Disney. URL: [https://aei.pitt.edu/7021/1/spinelli\\_maria-lydia.pdf](https://aei.pitt.edu/7021/1/spinelli_maria-lydia.pdf). (In English).

6 Cooperation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective. Prepared for: Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council. Researched by: KPMG Canada. World Tourism Organization, 2003. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284406012>. (In English).

7 Arizmendi A., Amaranggana A., Cano B., Holder A., Cholakova J.E. Gomez M. Zungi, Ilin D. (2015) Public-Private Partnerships: Tourism Development. Affiliate Members Global Report, Volume eleven. World Tourism Organization. URL: [https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438#:~:text=\(In+English\)](https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438#:~:text=(In+English)). (In English).

8 Manual on Accessible Tourism for All Public-private Partnerships and Good Practices. World Tourism Organization, 2015. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416585>. (In English).

9 Akimova O.E., Volkov S.K. (2012) Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument razvitiya industrii turizma v Rossijskoj Federacii. Regional'naja jekonomika: teorija i praktika. No. 2. P. 43–48. (In Russian).

10 Zaitseva N.A., Larionova A.A., Semenova L.V., Jidkov A.S., Dashkova E.V. (2017) Realization of projects of public-private partnership in tourism and services in the Russian Federation // Espacios, vol. 38, no. 49, p. 25. (In English).

**А.Т. ТЛЕУБЕРДИНОВА,\*<sup>1</sup>**

э.ғ.д., профессор, бас ғылыми қызметкер.

\*e-mail: [tat404@mail.ru](mailto:tat404@mail.ru)

**А.Т. АЛДАБЕРГЕНОВА,<sup>2</sup>**

докторант.

e-mail: [aigolek\\_09.87@mail.ru](mailto:aigolek_09.87@mail.ru)

**Д.М. САЛАУАТОВА,<sup>2</sup>**

PhD, доцент.

e-mail: [d.salauatova@keu.kz](mailto:d.salauatova@keu.kz)

**С. ПРАТТ,<sup>3</sup>**

Бизнес және менеджмент мектебінің профессоры.

e-mail: [Stephen.pratt@usp.ac.fj](mailto:Stephen.pratt@usp.ac.fj)

<sup>1</sup>ҚР БҒМ ҒК «Экономика институты» РМҚК,

Алматы қ., Қазақстан.

<sup>2</sup>Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті,

Қарағанды қ., Қазақстан.

<sup>3</sup>Оңтүстік Тынық мұхиты университеті,

г. Сува, Фиджи

## МЕМЛЕКЕТТІК-ЖЕКЕМЕНШІК ӘРІПТЕСТІК МЕХАНИЗМІНЕ НЕГІЗДЕЛГЕН ТУРИЗМДІ ДАМУДА БАСҚАРУДЫҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ

### Аңдатпа

Туризм индустриясы экономикалық базаны кеңейтудегі, валюталық түсімдерді арттырудағы, шағын және орта бизнесті дамытудағы, жұмыспен қамту мүмкіндіктерін қамтамасыз етудегі және халықтың тұрмысын

жақсартудағы рөлінің арқасында әлемнің көптеген елдерінің әлеуметтік-экономикалық дамуына зор үлес ко- суда. Туристік саланың дамуына оны мемлекеттік-жекеменшік әріптестік негізінде басқару ықпал ете алады. Ынтымақтастықтың бұл түрі жергілікті қауымдастықтарға айтарлықтай әлеуметтік пайда әкеле отырып, ел- дің стратегиялық міндеттерін шешуді жеделдетуге көмектеседі. Зерттеудің мақсаты Қазақстандағы туристік индустрияны дамыту үшін мемлекеттік-жекеменшік әріптестіктің оңтайлы механизмін анықтау мақсатында туризм индустриясын дамыту мәселелерін шешу үшін мемлекет пен бизнестің өзара әрекеттесуінің әртүрлі нысандарын зерттеу болды. Жұмыста туризм саласындағы мемлекеттік-жекеменшік әріптестік механизмін қалыптастыру мен жүзеге асырудың теориялық-әдістемелік аспектілері мен шетелдік тәжірибе зерттелді. Мақалада мемлекеттік-жекеменшік әріптестік қағидаттарында туристік индустриядағы жобаларды құру, жылжыту және басқару бойынша шетелдік тәжірибеге жан-жақты талдау жасалған. Зерттеу нәтижелерін Қазақстанның туристік индустриясын дамытудың мемлекеттік және өңірлік бағдарламаларын әзірлеуде пайдалануға болады.

**Тірек сөздер:** туризм саласы, дестинация, қоғамдық-экономикалық даму, басқару мемлекеттік-жеке- меншік серіктестік, шетелдік жобалар, даму бағдарламалары.

**A.T. TLEUBERDINOVA,\*<sup>1</sup>**

d.e.s., leading researcher.

\*e-mail: tat404@mail.ru

**A.T. ALDABERGENOVA,<sup>2</sup>**

PhD student.

e-mail: aigolek\_09.87@mail.ru

**D.M. SALAUATOVA,<sup>2</sup>**

PhD, associate professor.

e-mail: d.salauatova@keu.kz

**S. PRATT,<sup>3</sup>**

Professor School of Business & Management.

e-mail: Stephen.pratt@usp.ac.fj

<sup>1</sup>Institute of Economics, CS MES RK,

Almaty, Kazakhstan

<sup>2</sup>Karaganda University of Kazpotreboysuz,

Karaganda, Kazakhstan

<sup>3</sup>University of the South Pacific,

Suva, Fiji

## FOREIGN EXPERIENCE IN TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT BASED ON THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM

### Abstract

The tourism industry makes a significant contribution to the socio-economic development of many countries of the world, due to its role in expanding the economic base, increasing foreign exchange earnings, developing small and medium-sized businesses, providing employment opportunities and improving the living standards of the population. The development of the tourism industry can be facilitated by its management on the basis of public-private partnerships. This form of cooperation helps to accelerate the solution of the country's strategic tasks, bringing significant social benefits to local communities. The purpose of the research was to study various forms of interaction between the state and business to solve the problems of developing the tourism industry in order to identify the optimal mechanism for public-private partnership for the development of the tourism industry in Kazakhstan. The paper studied the theoretical and methodological aspects and foreign experience in the formation and implementation of the mechanism of public-private partnership in the field of tourism. The article provides a comprehensive analysis of foreign experience in the creation, promotion and management of projects in the tourism industry on the principles of public-private partnership. The practical value is that the results of the study can be used in the development of state and regional programs for the development of the tourism industry in Kazakhstan.

**Key words:** tourism industry, destination, socio-economic development, management, public-private partnership, foreign projects, development programs.