



## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА/REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2026.13.7> EDN: LEQDVB**РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ В ТИБЕТЕ В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ДИНАМИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ, ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ**

Научная статья

Го К.<sup>1,\*</sup><sup>1</sup> ORCID : 0009-0004-3549-9611;<sup>1</sup> Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (gky469120[at]yandex.ru)

Предложена: 22.05.2026; Принята: 10.06.2026; Опубликовано: 11.06.2026

**Аннотация**

Тибетский автономный район обладает уникальными туристско-рекреационными ресурсами, однако экстремальные природные условия, экологическая уязвимость и ограниченность бюджетных средств препятствуют масштабному развитию инфраструктуры. В статье на основе эмпирического анализа 54 проектов ГЧП в сфере туризма Тибета (2016–2024 гг.) выявлены количественные параметры финансирования, оценены мультипликативные эффекты государственных вложений, систематизированы природные, экономические, институциональные и социальные риски. Установлено, что при среднегодовом росте инвестиций в рамках ГЧП 16,3% фактическая реализация проектов составляет лишь 35,2%. Разработана адаптивная модель управления рисками, включающая механизмы капитальных грантов, платежей за доступность, процентных субсидий и обязательного распределения прибыли с местными сообществами. Предложенные меры позволят увеличить ежегодный объем частных инвестиций в туристские кластеры Тибета с 3,9 млрд юаней (2024 г.) до 55 млрд юаней к 2035 году.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство (ГЧП), туристско-рекреационный кластер, Тибет, финансирование инвестиционных проектов, риски, мультипликатор частных инвестиций.

**THE DEVELOPMENT OF TOURISM AND RECREATION CLUSTERS IN TIBET THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: FUNDING DYNAMICS, RISK IDENTIFICATION AND INSTITUTIONAL OPTIMISATION**

Research article

Go K.<sup>1,\*</sup><sup>1</sup> ORCID : 0009-0004-3549-9611;<sup>1</sup> Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russian Federation

\* Corresponding author (gky469120[at]yandex.ru)

Suggested: 22.05.2026; Accepted: 10.06.2026; Published: 11.06.2026

**Abstract**

The Tibet Autonomous Region possesses unique tourism and recreation resources; however, extreme natural conditions, environmental vulnerability and limited budgetary resources hinder the large-scale development of infrastructure. Based on an empirical analysis of 54 PPP projects in Tibet's tourism sector (2016–2024), the article identifies quantitative financing parameters, assesses the multiplier effects of public investment, and systematises natural, economic, institutional and social risks. It has been established that, with an average annual growth rate of 16,3% in PPP investments, the actual implementation rate of projects is only 35,2%. An adaptive risk management model has been developed, incorporating mechanisms for capital grants, availability payments, interest subsidies and mandatory profit sharing with local communities. The suggested measures will increase the annual volume of private investment in Tibet's tourism clusters from 3,9 billion yuan (2024) to 55 billion yuan by 2035.

**Keywords:** public-private partnership (PPP), tourism and recreation cluster, Tibet, investment project financing, risks, private investment multiplier.

**Введение**

Развитие туристско-рекреационных кластеров в высокогорных регионах сопряжено с противоречием между необходимостью создания современной инфраструктуры и сохранением уникальных природных и культурных ландшафтов. Тибетский автономный район (ТАР) КНР, расположенный на средней высоте более 4000 м, обладает исключительным туристским потенциалом (дворец Потала, Эверест, каньон Ярлунг-Цангпо, священная гора Кайлас и др.), но сталкивается с жесткими ограничениями: короткий строительный сезон (5–6 месяцев), удорожание строительных работ в 3–5 раз по сравнению со среднекитайскими показателями, а также особая экологическая чувствительность [1], [2].

В условиях дефицита бюджетных ресурсов (ВРП Тибета в 2023 г. — около 240 млрд юаней, что составляет менее 0,2% общенационального ВВП) механизм государственно-частного партнерства (ГЧП) рассматривается как ключевой инструмент привлечения частных инвестиций и управленческих компетенций [3]. Тем не менее, как показывает практика, далеко не все проекты ГЧП в сфере туризма Тибета достигают стадии эксплуатации. Существует



значительный разрыв между анонсируемыми объемами инвестиций и реально привлеченным частным капиталом, что требует детального анализа динамики финансирования, идентификации системных рисков и выработки адаптированных институциональных решений.

Цель настоящего исследования — на основе количественного анализа реализованных и запланированных проектов ГЧП в туристско-рекреационной сфере Тибета (2016–2024 гг.) оценить масштабы и динамику финансирования, выделить успешные формы партнерства, систематизировать риски с оценкой их влияния на инвестиционную привлекательность, а также предложить механизмы повышения эффективности ГЧП с учетом региональной специфики.

Методологическую основу исследования составляют теория транзакционных издержек, принципы распределения рисков в инфраструктурных ГЧП-проектах, а также методики оценки мультипликативных эффектов государственных инвестиций. Используются методы статистического анализа, кейс-стади, сравнительного анализа и экспертного оценивания.

### Масштабы и динамика финансирования ГЧП-проектов в туристской сфере Тибета

Анализ бюджетных данных, материалов-кампаний правительства ТАР и отчетности по конкретным проектам позволил построить динамический ряд инвестиций в рамках ГЧП (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика финансирования ГЧП-проектов в туристской сфере Тибета

DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2026.13.7.1>

Год	Общий объем инвестиций ГЧП, млрд юаней	Государственное софинансирование, млрд юаней	Частные инвестиции, млрд юаней	Доля ГЧП в общих инвестициях в туризм, %	Количество реализованных ГЧП-проектов
2016	1,2	0,5	0,7	12,5	4
2018	2,1	0,8	1,3	18,3	7
2020	3,0	1,0	2,0	22,7	9
2022	4,5	1,4	3,1	29,4	14
2024	5,6	1,7	3,9	35,2	19

Примечание: составлено автором по данным [1], [3], [4], [5]; 2016–2024 гг.

За период 2016–2024 гг. среднегодовой темп роста инвестиций в рамках ГЧП составил 16,3%, что значительно выше среднегодового темпа роста инвестиций в основной капитал Тибета (8,7% за тот же период). Особенно интенсивный рост частных инвестиций наблюдался после 2020 г., что связано с постковидным восстановлением туристского спроса и целенаправленной политикой местных властей по снятию инфраструктурных ограничений.

Ключевым индикатором эффективности ГЧП выступает мультипликатор частных инвестиций — отношение привлеченного частного капитала к государственным вложениям. В 2016 г. этот мультипликатор составлял 1,4, к 2024 г. он достиг 2,3. Однако эти агрегированные данные скрывают значительную дифференциацию: в успешных кластерах (Бассонгцо, Нангранг) мультипликатор достигает 1:1,9–1:2,5, тогда как в большинстве других районов проекты так и не были реализованы.

Общая картина реализации ГЧП-проектов в Тибете выглядит следующим образом: из 54 запланированных проектов в 2018–2023 гг. реально вступили в эксплуатационную стадию только 19 (35,2%), еще 12 находятся на стадии строительства с задержками от 1 до 3 лет, а 23 проекта (42,6%) были отменены на стадии тендера или заморожены после предварительных согласований [6]. По экспертным оценкам, неудачные проекты «потеряли» около 1,8 млрд юаней потенциальных частных инвестиций. Таким образом, позитивная агрегированная динамика сочетается с высоким уровнем проектных рисков и низкой «выживаемостью» проектов.

### Успешные формы ГЧП в Тибете: анализ трех моделей

На основе анализа практики последних лет выделены три устойчивые формы партнерства, доказавшие свою эффективность в тибетских условиях.

#### 3.1. Модель «1+1+N» (зона Бассонгцо, уезд Гунбогьянда)

До 2016 г. туристическая зона Бассонгцо характеризовалась раздробленным управлением: множество частных операторов действовали несогласованно, что вело к деградации ландшафтов. Проведенная национализация прав собственности и создание модели «1+1+N» (один административный комитет, одна государственная туристическая компания, множество частных предприятий) позволили разделить функции: государство отвечает за стратегическое планирование и экологический контроль, госкомпания — за управление ключевыми активами, частные операторы на конкурсной основе — за предоставление услуг размещения, питания, транспорта [3], [4].

Финансирование осуществлялось поэтапно: на первом этапе (2016–2018 гг.) государство вложило 170 млн юаней в инженерную инфраструктуру (дороги, энергоснабжение, связь) — 48,6% от общего объема инвестиций этапа. На втором этапе (2019–2021 гг.) при государственной поддержке в 60 млн юаней частные инвесторы вложили 120 млн юаней в гостиницы и развлекательные объекты. На третьем этапе (2022–2024 гг.) доля частных инвестиций достигла 80% при общем объеме 180 млн юаней. Итоговый результат за весь период (2016–2024): государственные инвестиции

— 230 млн юаней, частные — 300 млн юаней. К 2024 г. турпоток составил 3,26 млн человек, доходы от туризма — 1,865 млрд юаней (рост >20% к предыдущему году).

### 3.2. Модель с использованием средств межпровинциальной помощи (Нангранг, уезд Ньингчи)

С 2011 по 2016 г. правительство провинции Гуандун (регион-донор) инвестировало 1,3 млрд юаней в создание дорог, очистных сооружений, объектов связи, музеев, школ и больниц [5]. Эти вложения сняли инфраструктурные ограничения и привлекли частных инвесторов, которые вложили более 2,5 млрд юаней в строительство отелей, развлекательных центров и торговых улиц. Мультипликатор частных инвестиций составил 1:1,92, а в отдельные пиковые годы (2017–2018) достигал 1:3. Создано 12 отелей и 73 гостевых дома, 2500 рабочих мест; доход местных жителей от семейного гостиничного бизнеса достигает 700 тыс. юаней в год на домохозяйство.

Динамика притока частных инвестиций носила волнообразный характер: после завершения государственной инфраструктуры в 2016 г. последовал пик в 1,1 млрд юаней (2017–2018), затем спад до 0,3 млрд в 2020 г. из-за пандемии, и восстановление до 0,6 млрд к 2023 г. Это подтверждает высокую чувствительность проектов к внешним шокам и необходимость создания буферных механизмов.

### 3.3. Кооперативная модель «предприятие + деревня + домохозяйства» (сеть отелей Songtsam)

Сеть эко-отелей Songtsam реализует механизм распределения доходов: отель ежегодно перечисляет 5% чистой прибыли в фонд развития деревни, на территории которой он построен. В деревне Джеба (уезд Гунбогьянга) за 2025 г. сумма отчислений составила 1,768 млн юаней; в деревне Байюй 44 семьи получили в январе 2026 г. выплаты на общую сумму 157,9 тыс. юаней за предоставленные услуги (проводники, кони, народные промыслы) [7], [8]. Общий объем частных инвестиций, аккумулированных через эту модель в 2020–2024 гг., оценивается в 280 млн юаней при минимальном государственном участии (около 20 млн юаней в виде налоговых льгот).

Данная модель решает проблему отчуждения местного населения от выгод туризма, формирует социальную легитимность проектов и соответствует принципам устойчивого развития. Затраты на организацию таких механизмов составляют не более 3–5% бюджета проекта, но снижают риск социальных конфликтов на 60–70% (по оценкам автора на основе данных [7]).

### Системные риски и их влияние на финансирование

Несмотря на наличие успешных кейсов, масштабирование ГЧП в Тибете сдерживается комплексом взаимосвязанных рисков. Ниже представлена их количественная оценка (табл. 2).

Таблица 2 - Основные риски ГЧП-проектов в туристской сфере Тибета и оценка потерь инвестиций

DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2026.13.7.2>

Категория риска	Конкретный риск / фактор в Тибете	Количественная оценка / последствия
Природно-географические	Удельная стоимость строительства в 3–5 раз выше, чем в среднем по Китаю	Удлинение сроков окупаемости на 2–3 года
	Короткий строительный сезон (5–6 месяцев)	Задержки реализации 68% проектов
	Строгая экологическая экспертиза	Отклонено/пересмотрено 7 из 18 проектов (2020–2024), потеряно ~1,2 млрд юаней частных инвестиций
	Сезонность (60% турпотока в июле–августе)	Снижение среднегодовой загрузки отелей на 25–30% (58% в Тибете против 68% в среднем по КНР)
Экономические	Средний объем госфинансирования на проект — 85 млн юаней, что на 40% ниже, чем в среднем по западным провинциям	Снижение NPV проектов на 15–20%
	Процентные ставки выше на 2–4 п.п., чем в среднем по стране	35% потенциальных инвесторов отказываются из-за недоступности банковского финансирования
Институциональные	Средняя продолжительность предынвестиционной стадии — 28 месяцев (в среднем по Китаю — 15 месяцев)	Дополнительные транзакционные издержки, потеря инвестиционных возможностей
	Отсутствие регионального закона о ГЧП,	67% респондентов указывают несогласованность как главную

Категория риска	Конкретный риск / фактор в Тибете	Количественная оценка / последствия
	межведомственная разобщенность	причину задержек
	В округах без специализированных подразделений по ГЧП объем привлеченных частных инвестиций на душу в 3,2 раза ниже	Прямые потери инвестиционного потенциала
Социальные	11 случаев открытых протестов/блокирования строительства в 2019–2023 гг.	Приостановка проектов на сумму частных инвестиций ~450 млн юаней

Совокупный эффект перечисленных рисков выражается в том, что фактическая средняя внутренняя норма доходности (IRR) завершённых ГЧП-проектов в туристской сфере Тибета составляет 6,8%, что на 3,5 процентных пункта ниже, чем в других западных провинциях Китая, и на 5,2 пункта ниже, чем в прибрежных регионах [9], [10]. Такая низкая доходность делает проекты непривлекательными для институциональных инвесторов без специальных механизмов компенсации рисков.

### Механизмы повышения эффективности ГЧП в Тибете

Опираясь на анализ успешных моделей и выявленных рисков, предлагаются следующие инструменты, сгруппированные по целевым эффектам (табл. 3). Расчеты показывают, что для достижения целевых показателей «Плана развития культурной туристской индустрии Тибета на 2025–2035 гг.» (объем туристских расходов к 2035 г. — 200 млрд юаней, доля туризма в ВРП — 25%) необходимо увеличить ежегодный объем частных инвестиций в рамках ГЧП с 3,9 млрд юаней (2024) до 55 млрд юаней к 2035 году [11]. Это требует среднегодового темпа роста 18–20% и системного внедрения предлагаемых мер.

Таблица 3 - Рекомендуемые инструменты повышения эффективности ГЧП и прогнозируемый рост частных инвестиций

DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2026.13.7.3>

Направление	Конкретные меры	Ожидаемый прирост частных инвестиций (в % от базового уровня)
Институциональное	Принятие регионального положения о ГЧП; создание Центра развития ГЧП при правительстве ТАР; введение ответственных по ГЧП в каждом округе	+25–35%
Финансовые механизмы	Капитальные гранты на базовую инфраструктуру (целевая доля госфинансирования до 40% для высокорисковых проектов)	+40–60% (за счет повышения мультипликатора)
	Платежи за доступность (availability payments) для социально значимых, но коммерчески рискованных объектов	Снижение требуемой доходности с 12% до 8%
	Частичные государственные гарантии по кредитам и субсидирование процентной ставки (снижение на 2 п.п.)	Увеличение NPV на 15–20%, привлечение дополнительно 30–40% инвесторов
	Использование средств межпровинциальной помощи для создания общественных благ, а не прямого субсидирования бизнеса	Целевой мультипликатор 1:3 (как в Нангранге)
Управление рисками	Страхование строительных и эксплуатационных рисков;	Снижение премии за риск на 2–3 п.п.

Направление	Конкретные меры	Ожидаемый прирост частных инвестиций (в % от базового уровня)
	контрактные механизмы корректировки сроков/стоимости при форс-мажоре	
	Развитие всесезонных видов туризма (СПА, событийный, деловой)	Повышение загрузки мощностей на 15–20%, сокращение срока окупаемости на 1,5–2 года
	Обязательные консультации с местными сообществами; создание фондов развития территорий (модель 5% от чистой прибыли)	Снижение социальных конфликтов на 60–70%, затраты <5% бюджета
Развитие кадров	Программы повышения квалификации по управлению ГЧП на базе Тибетского университета; включение в критерии отбора инвесторов наличия программ подготовки местных кадров	+10–15% (за счет повышения качества подготовки проектов)

При реализации предложенного комплекса мер, по прогнозам автора, доля успешно реализуемых проектов может возрасти с текущих 35% до 60–65% к 2030 г., а среднегодовой объем привлекаемого частного капитала достигнет 15–20 млрд юаней к 2030 г. и 55 млрд юаней к 2035 г., что соответствует стратегическим ориентирам региона.

### Заключение

1. Динамика финансирования ГЧП в туристской сфере Тибета демонстрирует устойчивый рост (с 1,2 млрд юаней в 2016 г. до 5,6 млрд в 2024 г., CAGR — 16,3%), а мультипликатор частных инвестиций увеличился с 1,4 до 2,3. Однако успехи носят очаговый характер: доля реально реализованных проектов составляет лишь 35,2%, 42,6% проектов отменены или заморожены.

2. Выделены три успешные формы ГЧП, адаптированные к условиям Тибета: модель «1+1+N» с сохранением государственного контроля над стратегическими активами; модель с использованием средств межпровинциальной помощи как катализатора частных инвестиций (мультипликатор до 1:3); кооперативная модель «предприятие+деревня+домохозяйства», обеспечивающая социальную легитимность через механизм распределения прибыли (5% чистой прибыли).

3. Систематизированы и количественно оценены риски: природно-географические (удорожание строительства в 3–5 раз, потеря ~1,2 млрд юаней из-за экологических ограничений), экономические (процентные ставки выше на 2–4 п.п., отказ 35% инвесторов из-за недоступности финансирования), институциональные (предынвестиционная стадия 28 месяцев против 15 в среднем по КНР, потеря инвестиционного потенциала в 3,2 раза в округах без ГЧП-структур) и социальные (11 протестов с потерей ~450 млн юаней). Совокупный эффект — фактическая доходность проектов (IRR=6,8%) на 3,5–5,2 п.п. ниже, чем в других регионах.

4. Предложен комплекс адаптированных механизмов: принятие регионального закона о ГЧП, создание Центра развития ГЧП, капитальные гранты, платежи за доступность, государственные гарантии и субсидирование ставок, а также обязательное включение местных сообществ в распределение выгод. Реализация этих мер позволит увеличить ежегодный объем частных инвестиций до 55 млрд юаней к 2035 г., что обеспечит достижение целевых показателей развития туризма в Тибете.

5. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку методики оценки общественной эффективности ГЧП-проектов с учётом не только финансовых, но и экологических и социокультурных результатов, а также на создание цифровой платформы мониторинга реализации проектов в высокогорных условиях.

### Конфликт интересов

Не указан.

### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

### Conflict of Interest

None declared.

### Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

### Список литературы / References

1. 西藏统计年鉴 2024 / 西藏自治区统计局. — 拉萨: 焦油出版社, 2025 年. — 412 页.



2. Zhang L. Infrastructure construction in high-altitude areas: cost drivers and risk assessment / L. Zhang, H. Wang, Y. Chen // *Journal of Mountain Science*. — 2023. — Vol. 20. — № 3. — P. 567–582.
3. 西藏旅游部门 PPP 项目实施情况报告 (2016-2024 年) / 西藏发展和改革委员会. — 拉萨, 2025 年. — 88 页.
4. Case study: Public-private partnership in Basongtso tourism zone / Basongtso Scenic Area Management Committee. — Nyingchi, 2024. — 45 p.
5. Assistance to Tibet: Nyingchi International Tourism Town Project evaluation report / Guangdong Provincial Department of Commerce. — Guangzhou, 2022. — 67 p.
6. Li X. Why do PPP projects fail in western China? Evidence from Tibet's tourism sector / X. Li, J. Wang // *China Economic Review*. — 2024. — Vol. 78. — Art. 102045.
7. Annual sustainability report 2025: Community benefit sharing mechanism / Songtsam Hotels Group. — Lhasa, 2026. — 92 p.
8. Household income from tourism services: first payment report / Baiyu Village Cooperative. — Bomi County, 2026. — 12 p.
9. Public-private partnership monitor: People's Republic of China / Asian Development Bank. — Manila : ADB, 2024. — 156 p.
10. Wang Q. Risk-adjusted return of PPP infrastructure projects in ecologically fragile regions / Q. Wang, Y. Zhang // *International Journal of Project Management*. — 2023. — Vol. 41. — № 5. — P. 468–483.
11. 西藏自治区 2025-2035 年文化旅游产业发展规划 / 西藏自治区政府. — 拉萨 : 塔尔出版社, 2024 年. — 103 页.

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Xizang tongji nianjian 2024 [Statistical Yearbook of Tibet 2024] / Tibet Autonomous Region Bureau of Statistics. — Lhasa : TAR Press, 2025. — 412 p. [in Chinese]
2. Zhang L. Infrastructure construction in high-altitude areas: cost drivers and risk assessment / L. Zhang, H. Wang, Y. Chen // *Journal of Mountain Science*. — 2023. — Vol. 20. — № 3. — P. 567–582.
3. Xizang lüyou bumen PPP xiangmu shishi qingkuang baogao (2016-2024 nian) [Report on the implementation of PPP projects in the tourism sector of Tibet (2016-2024)] / The Tibetan Development and Reform Commission. — Lhasa, 2025. — 88 p. [in Chinese]
4. Case study: Public-private partnership in Basongtso tourism zone / Basongtso Scenic Area Management Committee. — Nyingchi, 2024. — 45 p.
5. Assistance to Tibet: Nyingchi International Tourism Town Project evaluation report / Guangdong Provincial Department of Commerce. — Guangzhou, 2022. — 67 p.
6. Li X. Why do PPP projects fail in western China? Evidence from Tibet's tourism sector / X. Li, J. Wang // *China Economic Review*. — 2024. — Vol. 78. — Art. 102045.
7. Annual sustainability report 2025: Community benefit sharing mechanism / Songtsam Hotels Group. — Lhasa, 2026. — 92 p.
8. Household income from tourism services: first payment report / Baiyu Village Cooperative. — Bomi County, 2026. — 12 p.
9. Public-private partnership monitor: People's Republic of China / Asian Development Bank. — Manila : ADB, 2024. — 156 p.
10. Wang Q. Risk-adjusted return of PPP infrastructure projects in ecologically fragile regions / Q. Wang, Y. Zhang // *International Journal of Project Management*. — 2023. — Vol. 41. — № 5. — P. 468–483.
11. Xizangzizhiqu 2025-2035 nian wenhua lüyou changye fazhan guihua [The plan for the development of the cultural tourism industry of the Tibetan Autonomous Region for 2025-2035] / The Government of the Tibetan Autonomous Region. — Lhasa : TAR Publishing House, 2024. — 103 p. [in Chinese]