

УДК 351:338.48:663.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ РАЗВИТИЯ ВИННОГО ТУРИЗМА КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

В.В. Зайцев

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, email: zaitsevcontact@yandex.ru

***Аннотация.** В работе представлен анализ имеющихся практик и перспектив развития винного туризма Краснодарского края. Исследование раскрывает сложность структуры региональной экономики и показывает пути к ее стабилизации и качественному усложнению через развитие альтернативных видов туризма. Обосновывается необходимость модернизации имеющихся практик и модели управления ими. Описываются проблемные моменты в текущей действительности не только винного туризма, но и работы органов власти с представителями бизнес сообщества. Раскрывается модель использования лоббистского подхода при реализации проекта. По результатам исследования предложены практические меры по преобразованию текущего винного маршрута в систему децентрализованных эноршрутов, формированию проектного офиса и последующего координационного центра проекта, развитию комплекса мер государственной поддержки, а также видоизменению представительства интересов бизнеса в управлении проектом.*

***Ключевые слова:** виноделие и виноградарство; винный туризм; энотуризм; стейкхолдеры; экономика Краснодарского края.*

IMPROVING COMMUNICATION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND PROJECT STAKEHOLDERS: THE CASE OF WINE TOURISM DEVELOPMENT IN KRASNODAR KRAI

V.V. Zaitsev

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation», Moscow, email: zaitsevcontact@yandex.ru

***Abstract.** The paper presents an analysis of existing practices and future prospects for the development of wine tourism in Krasnodar Krai. The study reveals the complexity of the regional economic structure and identifies ways to stabilize and qualitatively diversify it through the development of alternative forms of tourism. It substantiates the need to modernize existing practices and their management model. The paper describes problematic aspects of the current state of not only wine tourism, but also the interaction between public authorities and representatives of the business community. It also examines a model for applying a lobbying-based approach in project implementation. Based on the findings, practical measures are proposed to transform the existing wine route into a system of decentralized wine tourism routes, to establish a project office and a subsequent project coordination center, to develop a set of government support measures, and to modify the representation of business interests in project governance.*

***Keywords:** viticulture and winemaking; wine tourism; enotourism; stakeholders; economy of Krasnodar Krai.*

Дата поступления статьи в редакцию: 20.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 05.05.2026

Введение

Диверсификация экономики региона — одно из ключевых условий для ее стабилизации и качественного усложнения. Туристическая отрасль обычно тесно связана сразу с несколькими отраслями и соответственно способна стать стимулом для развития смежных сфер. Особенную актуальность в этом разрезе получают альтернативные виды туризма, реализация проектов в рамках которых может сделать более стабильным сам туристический сектор экономики, а также создать условия для постепенного и постоянного развития других отраслей региональной экономики. Использование проектного подхода в данном направлении может стать ключом к эффективному развитию отрасли и совершенствованию форматов коммуникации органов власти и представителей бизнес сообщества. Для этого необходимо проанализировать текущие прак-

тики, совершенствовать их и создать устойчивую модель их реализации и управления. Так, при соблюдении данных шагов можно достичь повышения устойчивости анализируемого сектора экономики напрямую и всей региональной экономики в целом.

Цель исследования

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию модели взаимодействия органов государственной власти со стейкхолдерами в рамках созданного проекта по развитию винного туризма на территории Краснодарского края.

Материал и методы исследования

Методологию работы составляют: анализ имеющегося винного маршрута как главного инструмента развития винного туризма региона, статистический анализ экономических и секторальных показателей, оценка результатов деятельности групп заинтересованных лиц, стейкхолдер-анализ с построением матрицы заинтересованных сторон проекта, формулирование выводов и практических рекомендаций по развитию винного туризма и модели коммуникации органов власти с контрагентами.

Результаты исследования

Экономика Краснодарского края представляет собой сложную систему, состоящую из совокупности множества факторов и деятельности большого количества экономических субъектов. Для понимания стабильности экономики региона используются различные метрики, многое об экономической системе региона может сказать его ВРП. ВРП Кубани представляет собой сумму долей валовой добавленной стоимости (далее - ВДС) различных отраслей. Принято считать, что чем больше в ВРП отраслей и чем ровнее их вклад, тем сбалансированнее себя ведет экономика региона. По данным Банка России более 12 отраслей имеют вклад в ВРП региона более 2%, что в целом говорит о наличии некоего баланса в экономике [9]. Однако статистика Банка России не выделяет отрасль туризма и соответственно, не считает ее вклад. Статистика Росстата же классифицирует туризм как отдельную отрасль и приводит следующие показатели ВДС туризма в ВРП региона: 5,4-7,0% в период с 2019 по 2024 годы [7]. Это достаточно емкий показатель для такого сектора экономики. Особенностью туристической экономики Краснодарского края является ее сезонность. Туристические потоки на морских курортах генерируют основную массу доходов в летний сезон, после чего в секторе происходит заметное затухание, из-за чего в экономике образуются неблагоприятные эффекты по типу сезонной безработицы или роста и падения покупательской способности местного населения. Для нивелирования таких эффектов должна быть поставлена задача развития альтернативных видов туризма, которые могли бы если не создать паритет туристических потоков в «сезон» и в «не сезон», то хотя бы расширить рамки туристического сезона на весенние и осенние периоды года. В этих целях одним из перспективных направлений представляется развитие винного туризма.

Однако для развития этого направления туризма необходимо понимание его текущего состояния, для чего надо выделить и проанализировать текущие практики. Ключевым решением в винном туризме Кубани является маршрут «Винные дороги Краснодарского края», который включен в реестр национальных туристических маршрутов [1]. Маршрут представляет из себя путеводитель по винодельням и виноградарствам региона с целью изучения этно- и этнокультур. Сам маршрут отражен на национальном туристическом портале Путешествуем.РФ, сайте министерства курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края и туристическом портале Краснодарского края. Парадоксально, но на всех ресурсах маршрут описывается по-разному. Он объединяет общие точки, но процесс и способы его прохождения различаются от портала к portalу. Сам маршрут не имеет четкого бренда, своего портала и курирующего органа или организации. По сути, созданный проект не принадлежит никому и не администрируется никем, кроме туроператора, который водит по нему экскурсионные поездки. Винодельни и виноградарства также не отмечают своей причастности к данному маршруту, хотя в описании маршрута на сайтах имеются упоминания о них. Портал Путешествуем.РФ классифицирует маршрут как решение в сфере экскурсионного и коллективного туризма, а портал министерства курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края классифицирует маршрут как решение в сфере автотуризма. Здесь на поверхность всплывает проблема отсут-

ствия четкого менеджмента такого перспективного инструмента. В наличии имеется потенциально успешный проект развития энотуризма, который не имеет регулятора и своих стейкхолдеров. По сути, данная практика просто предоставлена туристам на самостоятельное освоение и не рассматривается как потенциальный проект развития. С целью исправления данного положения необходимо выдвинуть практические рекомендации по переработке маршрута.

После анализа и рассмотрения реализованной практики и общеэкономического положения можно перейти к совершенствованию инструмента винных маршрутов. Следует сделать акцент на пересмотре уже имеющегося маршрута в пользу его преобразования в сразу несколько децентрализованных энотуристических маршрутов. Предлагается сделать один общий винный маршрут, который также войдет в систему национальных туристических маршрутов. При этом сам маршрут будет разбит на несколько более компактных маршрутов по географическому принципу:

- 1) Маршрут 1: Поместье Голубицкое – Фанагория – Кубань вино – Suhov Winery – Chvteau Tamagne – Южная винодельческая компания;
- 2) Маршрут 2: Абрау-Дюрсо – Мысхако – Скалистый берег – Chvteau Pinot – Chvteau de Talu – Nesterov Winery – Имение «Сикоры»;
- 3) Маршрут 3: Собер Баш – Лефкадия – Gunko Winery – Chvteau Andriy – Шумринка – Винное Подворье Старого Грека.

Логика раздела одного маршрута на несколько обусловлена сразу рядом факторов. Первый – возможность использования одного из маршрутов в качестве дополнения к путешествию. Текущий винный маршрут подразумевается как отдельный стимул для путешествия и проведения периода отпуска в нем. Однако при всем разнообразии природных особенностей Краснодарского края туристы чаще делают выбор в пользу отдыха на пляже или на горнолыжных курортах. Тем самым винный маршрут остается без должного внимания и теряет потенциальных туристов, так как он представляется слишком большим, чтобы уместить его в рамках отпуска, и потребитель откладывает опыт энотуризма «на будущее», так и не реализовав его впоследствии. При зонировании винных маршрутов, потенциальный турист будет охотнее склонен к посещению одного из них, так как его потребительская логика будет построена таким образом, что он будет считать посещение энотура дополнением к основному отдыху на морском или ином курорте. Вторым фактором, говорящим за деление одного маршрута на несколько – является повышение его уровня доступности. Прохождение полного маршрута занимает достаточно большое количество временных, денежных и иных видов ресурсов у туристов. В то время как одним из набирающих популярность форматов отдыха становится формат типа «weekend» или отдых выходного дня. Его сущность заключается в том, чтобы за несколько дней попытаться открыть для себя новое направление, испытать новые эмоции и опыт, восстановиться от трудовой деятельности по максимуму. В этом плане исследовать один из представленных маршрутов гораздо проще и эффективнее для погружения в виноделие и винный туризм.

Третий, и смежный с двумя предыдущими, фактор – вариативность туров. Текущий винный маршрут выполнен в формате автомаршрута для самостоятельного изучения или туристического маршрута, реализуемого через тур оператора. При этом в качестве подрядчика этого маршрута аккредитован лишь один оператор и информация о самом маршруте на портале Путешествуем. РФ, в цифровом паспорте маршрута на сайте Министерства курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края и интернет-сайте самого туристического оператора имеет различия [3,4,8]. Сам оператор не предоставляет услуги по экскурсионному обслуживанию в рамках всего маршрута, а реализует его в формате нескольких отдельных программ. В данной ситуации зонирование маршрутов станет решением, так как новый тип использования винных маршрутов будет отражен на всех ресурсах, и не будет более вызывать различий в данных. Также к реализации маршрутов в формате туристической поездки, организованной оператором следует допустить сразу несколько заинтересованных в этом лиц. Таким образом будут созданы конкурентные условия и потребитель сам выберет того оператора или тех операторов, которые предоставляют наиболее качественные и соответствующие рыночному спросу услуги. К тому же, зонирование маршрутов позволит операторам обслуживать их таким образом, чтобы это было максимально эффективно и для них самих, так как обслуживание маршрутов по географическому принципу позволит делать это более экономно, и соответственно использовать имеющиеся ресурсы для повышения качества обслуживания.

Переходя к вопросу управления проектом, следует постепенно раскрывать вопрос взаимодействия государства и бизнеса. Для запуска работы маршрутов необходимо создать такие условия, при которых представители винодельческого бизнеса увидят целесообразность своего участия в нём. В первую очередь это подразумевает создание пакета мер поддержки со стороны государства. Здесь ключевые меры должны быть направлены на повышение уровня доступности виноделен для туристов и повышение уровня качества инфраструктуры гостеприимства. Следует предложить такой пакет помощи, который будет отражать специфику проекта и соответствовать запросам и интересам бизнеса. В качестве приоритетных форм помощи винный бизнес выделяет для себя финансовые инструменты, такие как возмещение части затрат, льготное кредитование и налоговые вычеты, следовательно, стоит адаптировать их к реализации проекта [5]. Так, например, можно ввести льготные кредиты на развитие дорожно-транспортной инфраструктуры и строительство и реставрацию объектов сферы гостеприимства (рестораны, отели, шато, кафе, музейные, этно- и энологические центры). В качестве альтернативного инструмента следует предложить возмещение части затрат на развитие туристического комплекса, например, может быть введена компенсация на приобретение техники, в частности, автотранспортных средств, предназначенных для туристов. Еще одной формой поддержки может стать введение налогового вычета на виды деятельности, которые будут связаны с комплексом гостеприимства. Важным этапом при формировании маршрутов будет создание единой стилистики или же брендинга проекта. Формирование общего дизайн кода подразумевает развитие системы навигации и информационных центров в его стилистике, расходы, на создание которых могут быть компенсированы государством.

Продолжая тему формирования единого бренда эномаршрутов, следует перейти от вопроса государственно-частного партнерства к вопросу перспективных практик, которые должны быть реализованы в ходе развития комплекса винного туризма. Отсутствие элементов стилистики и узнаваемых визуальных знаков — одна из ключевых проблем текущего винного маршрута. Нельзя недооценивать важность работы с узнаваемостью бренда через его визуальное отражение и восприятие потребителем. Создание бренда винных маршрутов вызовет рост информационной осведомленности о них среди туристов и путешественников. Речь идет не только о создании узнаваемой сувенирной и иной продукции с лейблом и иными чертами, говорящими о принадлежности продукции к бренду винных маршрутов, но и о создании навигационной айдентики. Например, для формирования у туристов и путешественников восприятия того, что они не просто посещают отдельные объекты виноделия и виноградарства, а части целой сети, следует сформировать информационные и навигационные элементы в единой стилистике. Они могут быть выражены в туристско-информационных центрах, располагающихся на крупнейших и популярнейших винодельнях, объектах дорожной инфраструктуры, которые будут показывать направления и расстояния до ближайших виноделен сети, а также в создании информационного интернет портала. Последнее может быть реализовано в партнерстве с сервисом-агрегатором туристических предложений, например, RUSSPASS, что приведет к повышению пользовательской популярности и интеграции маршрутов в контур сервиса с большой выборкой туристических направлений и видов досуга.

Следует отметить важность того, что предлагаемые маршруты должны быть доступны не только в формате автобусных экскурсионных туров, но и для изучения автотуристами. Здесь особую роль играет необходимость создания системы навигации и помощи автотуристам, а также развитие номерного фонда в объектах коллективного размещения, так как после дегустации и/или употребления алкогольной продукции турист не сможет управлять транспортным средством и предпочтет остаться на винодельне и попробовать иные виды отдыха, из числа предлагаемых. Еще одним перспективным направлением является формирование зеленых маршрутов через развитие велотуризма. Практика таких маршрутов уже имеется на международном уровне. Так, в ЮАР, регионе Стелленбош были запущены сразу несколько винных маршрутов, один из которых охватывает 4 винодельческих комплекса: Grande Provence, La Bri, Rickety Bridge и Mont Rochelle. Общая дистанция маршрута составляет 15 километров. Туристам предоставляются также электрические велосипеды с pedalным ассистентом, что делает тур доступным для людей с разным уровнем физической подготовки [6, с. 773]. Аналогичные маршруты можно сформировать и на винодельнях Краснодарского края, исходя из их географической близости:

- 1) 1-ый зеленый маршрут: Абрау-Дюрсо — Chateau Pinot — Мысхако;

2) 2-ой зеленый маршрут: Скалистый берег – Шумринка – Nesterov Winery – Имение «Сикоры».

Далее следует раскрыть модель управления подобным маршрутом. Для этого в первую очередь необходимо сформировать матрицу стейкхолдеров проекта. Через нее можно увидеть позиции сторон в отношении проекта и понять не только модель управления проектом, но и модель коммуникации органов власти с контрагентами и заинтересованными лицами. Заинтересованные стороны представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Матрица стейкхолдеров по проекту винного маршрута

Стоит отметить, что сделан выбор в пользу построения матрицы стейкхолдеров по предполагаемому проекту, а не просто рассмотрения заинтересованных групп лиц, так как такая матрица также отражает степень влияния каждой группы на реализацию и функционирование проекта. Проведем анализ представленной матрицы, раскроем каждую группу лиц в отдельности. Анализ стоит начать с регуляторов, которые разделены на 2 группы и подразумевают под собой в основном органы исполнительной власти. К федеральным ведомствам стоит отнести Правительство РФ (в частности Минэкономразвития РФ, Минсельхоз РФ, ФНС). Их уровень мотивации обусловлен профильной деятельностью и потенциальным тиражированием успешных практик в других субъектах, а степень влияния обусловлена возможностью включения разрабатываемых винных маршрутов в план реализации национальных проектов. К региональным ведомствам стоит отнести Министерство экономики Краснодарского края, Министерство сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края, Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края и Департамент потребительской сферы и регулирования рынка алкоголя Краснодарского края. Влияние и заинтересованность данной группы выше, чем у федеральных регуляторов в силу того, что они будут непосредственными проводниками государственной политики. По аналогии обусловлена позиция органов местного самоуправления, которая в случае успешной реализации также извлечет высокие репутационные выгоды. Высокий уровень заинтересованности имеет также местное сообщество, которое может получить при реализации проекта большое количество новых рабочих мест. Отдельно отмечается и Российский союз туристической индустрии. Так, потенциально проект должен пользоваться спросом у туристов, но напрямую они не смогут выражать свое влияние, а будут делать это через обратную связь с организаторами и исполнителями, здесь в качестве коммуникатора могут выступить туроператоры. Одними из бенефициаров от реализации проекта станут представители бизнеса из сегмента HoReCa (сфера гостеприимства). Развитие альтернативных видов туризма привлечет новую аудиторию, которая будет использовать уже име-

ющуюся инфраструктуру гостеприимства. Также стоит отметить, что исходя из потребительской психологии, потенциальный клиент склонен выбрать тот вариант отдыха, который принесет ему больше разнообразных впечатлений от посещения одного региона/места. Следовательно, развивая на территории Краснодарского края винный туризм, и стимулируя туристический поток в данном направлении, также косвенно будет увеличиваться количество туристов на морских, оздоровительных и иных курортах региона. Ассоциация виноградарей и виноделов России является одним из ключевых бенефициаров, так как в случае высокого уровня полезности проекта для виноделен и виноградарств усилит свою структуру и получит опыт, который сможет реализовывать на других территориях, также данный игрок может стать одним из проводников политики и одним из исполнителей проекта.

Более подробно и отдельно следует разобрать конечного исполнителя и конечного потребителя винных маршрутов, а именно винодельни и виноградарства и туристическое сообщество. В первом случае заинтересованность виноделен и виноградарей является максимальной в силу того, что предложенные меры представляют собой инструменты для развития их бизнеса и направлены на повышение его устойчивости и прибыльности. Степень влияния находится на максимуме, потому что они будут являться конечными исполнителями и лицами, реализовывающими данный проект, соответственно будут иметь эффективные рычаги регулирования его реализации. В контексте разбора матрицы, отдельного рассмотрения должно быть удостоено и туристическое сообщество, которое будет выражено в туристах. Здесь важным является портрет туриста, так как он поможет понять каким должен быть продукт, чтобы заинтересовать потребителей. Подобный портрет уже сформирован методологами из Правительства РФ и ВЭБ.РФ. Они выделяют 4 категории туристов: ценители спокойного отдыха (28%), любознательные (25%), активные (24%) и семейные отдыхающие (23%) [6]. Почти все категории ставят перед собой одну из целей путешествия – получение новых эмоций и открытие что-то нового для себя. Это выражается в выборе различного вида досуга, следовательно, предложение таким группам туристов возможности изучения винных маршрутов может стать перспективным. Также большая часть туристов отправляются в путешествия парами, компаниями и семьями, что позволит повысить охваты и увеличит поток туристов в рамках развития эномаршрутов. Весомая часть респондентов имеет собственный автомобиль, и использует его в качестве средства передвижения в путешествии – 36%. Этот фактор позволяет сделать маршрут более гибким и возможным для самостоятельного изучения, а не только в формате реализации туров. Также наличие высокой доли автотуристов стимулирует создавать инфраструктуру для гостеприимства, так как логично, что человек, дегустировавший или употреблявший спиртосодержащую продукцию, не может после этого управлять транспортным средством и сделает выбор в пользу того, чтобы остаться на винодельне на ночь и воспользоваться программой гостеприимства полного цикла. Все эти показатели говорят в пользу предложенных практик по развитию винных маршрутов.

Проведя стейкхолдер-анализ и выделив группы, их влияние и заинтересованность появляется возможность составить модель управления проектом и проследить, как в ней будет реализована коммуникация между органами власти и представителями бизнес сообщества. Одним из перспективных вариантов модели управления проектом является формирование проектного офиса под реализацию данных маршрутов. В его состав должны войти как представители органов власти, так и представители со стороны бизнес сообщества, участвующего в данном проекте. В качестве примера и основы для такого органа может стать краевой Совет по стратегическому планированию и экономической политике Краснодарского края при главе администрации (губернаторе) Краснодарского края. Совет является постоянно действующим совещательным органом, образованным в целях обсуждения и принятия ключевых решений, связанных с реализацией и совершенствованием стратегических направлений социально-экономического развития региона [2]. Проектный офис может быть выделен в качестве структурной единицы Совета на этапе разработки и вводе проекта в эксплуатацию, а в дальнейшем, на основе проектного офиса должен быть сформирован координационный центр, который будет выполнять функцию постоянного администратора проекта. Такая структура управления будет учитывать интересы бизнес сообщества и государства, позволит вести оперативное управление эномаршрутами и всем, что связано с ними, а также позволит построить эффективную модель государственно-частного партнерства. В качестве организационно-правовой формы такой организации может быть выбрано АНО – автономная некоммерческая организация.

Разберем и обоснуем выбор данной структуры управления. Выбор в пользу создания проектного офиса при Совете Губернатора обоснован аргументом о том, что реализация такого проекта требует на начальных этапах вложения средств и ресурсов со стороны государства. Предложенный проект маршрутов отвечает не только потребности в развитии альтернативных видов туризма, но и стратегическим задачам по созданию новых рабочих мест, развитию иных видов экономической деятельности, усложнению экономики, привлечению инвестиций в районы и муниципальные образования субъекта. На первых этапах реализации проекта будут активно применяться меры государственной поддержки, отсюда вытекает факт того, что реализация подобного проекта требует контроля со стороны государства за использованием предоставленных им ресурсов и денежных средств. Создание проектного офиса при Совете Губернатора, во-первых, создаст систему эффективного контроля проекта и избавит его от нецелевых трат средств и отклонений в реализации от поставленных планов и задач. Во-вторых, принесет членам совета бесценный опыт курирования и управления подобными проектами, что повысит их компетентность и подарит региону грамотных управленцев, которые могут тиражировать свой опыт на другие сферы. В-третьих, может создаться модель «наблюдательного совета», когда представители органов власти будут не только напрямую вовлечены в реализацию проекта, но и станут его внешними кураторами, контролирующими лицами и гарантами эффективной реализации. Конечно, в силу того, что эноршруты опираются на винодельни, а соответственно на представителей бизнеса, уже на этом этапе должен быть создан инструмент, с помощью которого, бизнес сможет донести до органов власти свои потребности и помочь им эффективно использовать выделенные средства. Так как в случае директивного управления, обратная связь будет приходиться лишь по итогам трат выделенных ресурсов, и не будет иметь гибкости. Следовательно, необходимо создать условия для представительства интересов бизнеса. На данном этапе она может быть выражена в создании комиссии проектного офиса, в которую будут включены лишь представители бизнеса как члены и представители государства в качестве председателей комиссии. Подобная модель будет напрямую выражать интересы бизнеса, повысит эффективность использования государственной поддержки и создаст легальные условия для ведения лоббистской деятельности. В российской действительности инструменты лоббизма не рассматриваются как способ коммуникации органов власти со стейкхолдерами проектов. Однако данный подход может иметь большие перспективы при соблюдении некоторых условий. Во-первых, координатор проекта должен окружить себя разными лобби, которые будут вырабатывать контраргументы, тем самым обнажая минусы и стимулируя принятие более эффективных решений. Во-вторых, координатор, конечно, должен руководствоваться поставленной целью проекта и принципами государственной службы. Принятие решений в соответствии с рабочими задачами и морально-этическими принципами не повлечет за собой неблагоприятных последствий лоббистской деятельности. Для противников лоббизма железным аргументом является тезис о том, что лоббизм приводит к обогащению конкретной группы, росту коррупции, снижению эффективности деятельности государства. Однако этот аргумент не выдерживает критики в случае обеления лоббистской деятельности, так как в таком случае стейкхолдеры проекта будут открыто декларировать о своей мотивации участия в проекте, тем самым отпадет необходимость в сговоре, подкупе и развитии коррупции в рамках проекта. К тому же, при наличии разных лобби всегда будет их противостояние, и путем конкурентной, рыночной борьбы будет вырабатываться оптимальная траектория реализации проекта, которая будет учитывать интересы сторон.

Возвращаясь к модели управления проектом, важно выделить, что проект не сможет функционировать при такой модели управления на этапе его полноценного запуска. В дальнейшем, государству не будет необходимости держать процесс управления винными маршрутами в своих руках, так как исполнителями маршрутов будут являться сами винодельни. Соответственно, администратором проекта должен быть коллективный орган или организация, в которой государство должно выступать в аналогичной роли председателя, а управление функционированием маршрута на равных правах должно осуществляться представителями исполнителей. То есть организация-администратор получит в управление от проектного офиса винные маршруты, которые будут управляться самими винодельнями на принципе самоуправления при председательстве представителей органов государственной власти как координаторов и членов наблюдательного совета. Использование такой модели коммуникации государства уберет излишнюю

регуляторику, создаст здоровую конкуренцию и соответственно позволит развивать проект в конкурентных условиях.

Заключение

Подводя итоги работы, отметим, что на текущем этапе развития отсутствуют как проработанные инструменты по развитию винного туризма на территории региона, так и эффективные модели управления ими. В рамках данного исследования удалось выработать практические предложения по развитию уже имеющейся практики и обосновать ее перспективность и актуальность. Также удалось составить модель управления проектом, в рамках которого государство меняет свой подход в коммуникации со стейкхолдерами и создает для коммуникации с ними новый канал прямой связи и взаимодействия. Соблюдение предложенных мер и подобной модели коммуникации может стать стимулом для эффективной траектории развития винного туризма региона.

Литература

1. Приказ Федерального агентства по туризму от 19 октября 2022 г. № 485-ПП-22 «Об определении маршрутов в качестве национальных туристских маршрутов» // Минэкономразвития РФ. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/reestry_turizm/nacionalnye_turisticheskie_marshruty/ (дата обращения: 18.03.2026).
2. Постановление главы администрации Краснодарского края от 19 января 2006 г. № 20 «О краевом Совете по стратегическому планированию и экономической политике Краснодарского края при главе администрации (губернаторе) Краснодарского края» (от 12.04. 2022 года). [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.krasnodar.ru/activity/kraevoy-sovet-po-strategicheskomu-planirovaniyu/o-kraevom-sovete-po-strategicheskomu-planirovaniyu-i-ekonomicheskoy-politike-krasnodarskogo-kraya-pr> (дата обращения: 11.03.2026).
3. Автомобильный туристический маршрут «Винные дороги Краснодарского края» по трассе «М-4». Цифровой паспорт автомобильного туристического маршрута. [Электронный ресурс]. URL: <https://kurort.krasnodar.ru/activity/informatsiya/prioritetnye-napravleniya-turizma/avtoturizm/376346> (дата обращения: 11.03.2026).
4. Винные дороги Краснодарского края // Национальный туристический портал Путешествуем.рф. [Электронный ресурс]. URL: <https://путешествуем.рф/article/vinnye-dorogi-krasnodarskogo-kraya> (дата обращения: 13.03.2026).
5. Исследование «Российское виноделие готово к новым достижениям». [Электронный ресурс]. URL: <https://ratings.ru/analytics/corps/wine-190226/> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Регион. Анализ перспективных отраслей (ниш). Комплексный анализ развития сферы туризма макротерритории (ВОСТОЧНЫЙ ЮГ РОССИИ). [Электронный ресурс]. URL: <https://investkuban.ru/region/> (дата обращения: 17.03.2026).
7. Туризм. Валовая добавленная стоимость туристской индустрии экономики субъекта Российской Федерации (ОКВЭД2) (с 2019 г.). [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 27.03.2026).
8. Туристский маршрут «Винные дороги Краснодарского края» // Туристический портал Краснодарского края. [Электронный ресурс]. URL: <https://kurortkuban.ru/visit/objects/turistskiy-marshrut-vinnye-dorogi-krasnodarskogo-k/> (дата обращения: 13.03.2026).
9. Южное главное управление Банка России (г. Краснодар). [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/krasnodar/ekonom_profil_kras_kr/#wtr (дата обращения: 17.03.2026).