

Экономика и инновации / Economy and innovations

Оригинальная статья / Original article

УДК 332.142.4, 332.146.2

<https://doi.org/10.31432/1994-2443-2024-19-2-37-59>**Устойчивая экосистема бизнес-моделей:
опыт и уроки проекта развития*******М. А. Некрасова¹ ✉, В. С. Палагин²**¹Российская экологическая академия, г. Москва, Российская Федерация²Группа компаний «ПМСОФТ», г. Москва, Российская Федерация✉ mnekrasova08@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается пример расширения области интересов проекта на сферу предпроектной деятельности, направленной на решение задач бизнес-планирования и формирования концепции будущего продукта. Основная цель исследования — рассмотреть действующие и предложить эффективные подходы к бизнес-планированию проекта в системе «Национальный парк — Регион развития».

Для разработки эффективной, устойчивой экосистемы бизнес-моделей национального парка, вносящих положительный вклад в региональный валовой продукт региона, были проанализированы действующие подходы к оценке вклада хозяйственной и иных видов деятельности, в том числе проектной в социально-экономическое развитие регионов и страны в целом. В анализе использованы методические рекомендации по разработке и корректировке стратегий развития, а также национальные показатели социально-экономического, устойчивого, низкоуглеродного развития, адаптации к изменению климата экономики региона. В результате применения рассмотренных подходов к бизнес-планированию проекта в системе «Национальный парк — Регион развития» разработан перечень мероприятий по увеличению инвестиционной привлекательности национального парка.

Все мероприятия успешно совместимы с основными целями национального парка, такими как сохранение биоразнообразия и культурных ценностей (кода) региона. Бизнес-модели предложены для эффективного вклада национальных парков в социально-экономическое развитие региона с учетом природно-ресурсного и ре-

***Статья написана по материалам доклада на международной научной конференции «Наука и технологии: источники данных и аналитические подходы в целях развития», 29–30 мая 2024, г. Москва, Россия.

креационного потенциала парка, интересов местного населения, участников внутреннего и внешнего туризма.

Рассмотренная в статье устойчивая экосистема бизнес-моделей развития национального парка не ограничена рамками уникального исследования для одного региона. Сверхзадачей данного исследования было создание прототипа для устойчивого социально-экономического развития регионов, включающих сеть региональных особо охраняемых природных территорий и национальных парков.

Ключевые слова: бизнес-модель проекта, особо охраняемые природные территории, социально-экономическое развитие региона, устойчивая экосистема бизнес-моделей, бизнес экосистема, национальный парк

Финансирование. Финансирование отсутствовало.

Для цитирования: Некрасова М. А., Палагин В. С. Устойчивая экосистема бизнес-моделей: опыт и уроки проекта развития. *Информация и инновации*. 2024;19(2): 37-59. <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2024-19-2-37-59>

Sustainable ecosystem of business models: experience and lessons of the development project***

M. A. Nekrasova¹ ✉, V. S. Palagin²

¹ Russian Ecological Academy, Moscow, Russian Federation

² PMSOFT Group of Companies, Russian Federation

✉ mnekrasova08@mail.ru

Abstract. The article considers an example of expanding the area of interest of the project to the sphere of pre-project activities aimed at solving the tasks of business planning and forming the concept of the future product. The main objective of the study is to review current and propose effective approaches to project business planning in the National Park — Development Region system.

To develop an effective, sustainable ecosystem of national park business models that make a positive contribution to the regional gross product (RGP) of the region, the current approaches to assessing the contribution of economic and other activities, including project activities, to the socio-economic development of regions and the country as a whole were analyzed. The analysis uses methodological recommendations for the development and adjustment of development strategies, as well as national indicators of socio-economic, sustainable, low-carbon development, climate change adaptation of the region's economy. As a result of application of the considered approaches to business planning of the project in the system 'National Park — Development Region' a list of measures to increase the investment attractiveness of the national park was developed. All activities are successfully compatible with the main objectives of the national park, such as preservation of biodiversity and cultural values (code) of the region. Business models are proposed for the effective contribution of national parks to the socio-economic development of the development region, taking into account the natural-resource and recreational potential of the park, interests of the local population, participants of internal and external tourism.

The sustainable ecosystem of business models for national park development considered in this article is not limited to the framework of a unique study for one region. The super task of this study was to create a prototype for sustainable socio-economic development of regions that include a network of regional protected areas and national parks.

Keywords: project business model, specially protected natural areas, socio-economic development of the region, sustainable business model ecosystem, business ecosystem, national park

Funding. No funding.

For citation: M. A. Nekrasova., V. S. Palagin. Sustainable ecosystem of business models: experience and lessons of the development project. *Information and Innovations*. 2024;19(2):37-59. (In Russ.). <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2024-19-2-37-59>

***The article is based on the materials of the report at the international scientific conference «Science and Technology: Data Sources and Analytical Approaches for Development», May 29–30, 2024, Moscow, Russia.

Введение

Современное управление проектами активно осваивает смежные области деятельности до и после, выше и ниже собственно проекта. Это может иногда вредить выгодам от узкой проектной специализации, но может и способствовать повышению качества управления, работ и взаимодействия со смежниками.

В статье рассматривается пример расширения области интересов проекта на то, что обычно относят к предпроектной деятельности, где решаются задачи бизнес-планирования и формирования концепции будущего продукта. В этой области происходит много интересного для команд проектов. Основная цель исследования — рассмотреть действующие и предложить эффективные подходы к бизнес-планированию проекта в системе «Национальный парк — Регион развития».

Тема статьи раскрыта для проекта развития особо охраняемых природных территорий (ООПТ), а это — «участки земли, водной поверхности и воздушного пространства над ними, где располагаются природные комплексы и объекты, которые имеют особое природоохранное, научное, культурное, эстетическое, рекреационное и оздоровительное значение, которые изъяты решениями органов государственной власти полностью или частично из хозяйственного использования и для которых установлен режим особой охраны»¹ [1].

Это весьма актуально в настоящее время, когда под воздействием различных факторов усиливается спрос на внутренний туризм и рекреационные активы, на реальное сохранение и улучшение среды обитания, на конструктивную стратегию развития ООПТ. Жизнь требует пересмотра старых и разработки новых бизнес-моделей участия национальных парков (НП) в социально-экономическом развитии

регионов. Для реализации поставленных перед заповедной системой Российской Федерации задач по развитию внутреннего туризма вступили в действие нормативно-правовые акты, устанавливающие порядок создания и функционирования туристско-рекреационных особых экономических зон в границах национальных парков с соблюдением режима особой охраны национального парка и по согласованию с уполномоченным органом, в ведении которого находится национальный парк².

Отметим еще раз, что ООПТ изъяты полностью или частично из хозяйственного использования и для них установлен режим особой охраны. Это значит, что обычный хозяйственный подход здесь не пригоден: в логике денежных потоков это центры затрат. В логике системного подхода с учетом ценностей и выгод широкого круга стейкхолдеров картина выглядит иначе, но это надо уметь видеть с помощью современных подходов к бизнес-планированию проектов.

Устойчивая экосистема бизнес-моделей — элемент эффективного вовлечения национального парка в деятельность региона развития

В статье рассмотрен проект «Разработка модели эффективного включения национального парка в деятельность региона» и его результаты. Прикладной научный проект был выполнен в течение одного года. Наиболее важные для данного проекта области управления и связанные с ними проблемы показаны в табл. 1.

Все рассмотренные выше проблемы и их преодоление — не самое важное. Идеальных команд нет, их надо формировать и развивать, что и было сделано общими усилиями.

¹ Федеральный закон от 14.03.1995 № 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях».

² Федеральный закон от 18 марта 2023 г. № 77-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Таблица 1. Проблемы и решения в управлении проектом
Table 1. Table 1. Problems and solutions in project management

№	Области управления	Проблемы и решения
1	Управление стейкхолдерами	В состав стейкхолдеров входили ОИВ федерального и регионального уровня, Национальный парк и его контрагенты, другие организации, население на территории НП и прилегающих территориях. Проблемы: различия в статусах, интересах и целеполагании, конфликты интересов. Решения: активное выявление требований и ожиданий, использование административных и иных ресурсов.
2	Управление содержанием	Проблемы: - научно-исследовательская форма работы побуждала креативность, но ее жестко ограничивал сугубо прикладной характер ожидаемых результатов; - сложное содержание работ требовало привлечения экспертов разного профиля со своими точками зрения на содержание проекта. Решения: открытое интенсивное обсуждение планов и результатов каждого шага внутри команды, постоянное внимание руководителя проекта к определению приоритетов и исполнительской дисциплине.
3	Управление расписанием	Поддерживалось календарное планирование с элементами Agile в неявном виде. Проблемы: попытки отрыва планирования от ТЗ, частые срывы сроков выполнения. Решения: гибкое управление ресурсами, поддержание управленческого резерва.
4	Управление ресурсами	Главным ресурсами проекта были информация и эксперты. Проблемы: - трудности добывания нужной информации из различных независимых источников; - эксперты высокой, но всегда достаточно широкой квалификации не всегда могли бесконфликтно реализовать свои компетенции; - большая часть команды имела обширный опыт успешной совместной работы в прошлом, но бывшая результативность не трансформируется автоматически в текущие результаты; - удаленная работа в режиме виртуального офиса и параллельного участия членов команды в других проектах заметно снижала качество общения. Решения: - использование личных связей с источниками информации; - всемерное поддержание эффективных межличностных коммуникаций; - активное использование видеоконференций, дополнительное общение по другим каналам.
5	Управление коммуникациями	Проблемы: - работа в виртуальном офисе с электронными документами вызывала затруднения у некоторых экспертов; - потери информации при совместной работе с электронными документами;

Окончание таблицы

№	Области управления	Проблемы и решения
5	Управление коммуникациями	- самовольное делегирование некоторыми исполнителями функций научного редактирования сотруднику, которые по своей компетенции могли выполнять только грамматическую корректуру текста (с чем обычно вполне справляется текстовый редактор Word или его аналоги); - делегирование финальной сборки текста с многочисленными содержательными и формальными ошибками одному сотруднику (классическое узкое место в потоке). Решения: - Обучение в процессе деятельности; - Многочисленные затратные редактирования финальных версий отчетов (конечно, это квазирешение, но других вариантов не было). Эффективным решением могла быть замена экспертов на более квалифицированных, но в коротком проекте это только ухудшило бы ситуацию.
6	Управление качеством	Качество было болевой точкой проекта. Здесь проявились все рассмотренные выше проблемы ресурсов и коммуникаций. Затраты на исправление выявленных недостатков были чрезмерными. Это частая проблема творческих коллективов с участниками, ставящими индивидуальные результаты выше командных. Решения правильные: обучение в процессе деятельности, замена экспертов на более квалифицированных. Решение, реализованное в силу обстоятельств: доработки другими членами команды результатов участников, от которых в силу заявленных компетенций ожидалось содержательные, грамотные и правильно отформатированные тексты.

Главное — полученные результаты и, в первую очередь, разработка модели бизнес-планирования для системы «НП – Регион» в контексте государственных программ, национальных и федеральных проектов, приоритетных программ и проектов, реализуемых в Российской Федерации.

Современные тенденции развития экономической системы стран и регионов основываются на платформенных решениях, использовании искусственного интеллекта и переходе от бизнес-моделей к бизнес-экосистемам³. Чаще всего в данном контек-

³ Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 17.07.2023).

сте понятие бизнес-экосистема унаследовало первичное значение природной экосистемы, но рассматривает ее скорее как техническую [2]. Банк России определяет экосистему как «...совокупность сервисов, в том числе платформенных решений, одной группы компаний или компаний и партнеров, позволяющих пользователям получать широкий круг продуктов и услуг в рамках единого процесса. Предлагаемая экосистемой линейка сервисов удовлетворяет большинство ежедневных потребностей клиента или выстроена вокруг одной или нескольких его базовых потребностей (экосистемы на начальном этапе своего формирования или нишевые экосисте-

мы)»^{4, 5}. Первый зампред правления Сбербанка А.Ведяхин делает акцент 2-х направлениях развития экосистем (услуги для государства и бизнеса) несмотря на то, что в центре экосистемы находится физическое лицо³. Разработка бизнес-экосистем меняет роль участвующих в их бизнес-процессах людей, повышаются производительность труда, создают новые ценностные предложения для потребителей, появляются новые возможности для роста бизнеса, исчезают географические и языковые барьеры, растёт доступ к товарам и услугам⁶ [3,4]. Для успешного развития бизнес-экосистем, по мнению экспертов, необходимы опережающие темпы роста отрасли информационно-телекоммуникационных систем. Для реализации успешных сценариев необходимо «...активно стимулировать развитие человеческих ресурсов, а расходы на образование в этой отрасли должны составлять порядка 7% в год в реальном выражении...»⁷.

⁴ Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы / Доклад для общественных консультаций. Москва: Центральный банк Российской Федерации, 2021. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/123688/consultation_paper_23062021.pdf (дата обращения: 17.07.2024).

⁵ Экосистемы: подходы к регулированию / Доклад для общественных консультаций. Москва: Центральный банк Российской Федерации, 2021. URL: http://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 17.07.2024).

⁶ Экосистемы для малого бизнеса: шанс или угроза. URL: <https://www.eg-online.ru/news/448255/> (дата обращения: 17.07.2024).

⁷ Эксперты описали сценарии развития информтехнологий в России до 2030 года. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/20/07/2023/64b7a9029a794727c538826a?from=from_main_4 (дата обращения: 20.07.2024).

Вклад НП в социально-экономическое развитие региона обычно имеет как положительные, так и отрицательные эффекты. Отрицательные эффекты выражаются, например, в выводе из хозяйственного оборота области нескольких процентов территории, депопуляции населения, сокращении рабочих мест, снижении качества жизни населения, технологической сегрегация населения на территории НП, разрушении фермерских хозяйств и опустении сельских поселений на территории НП. Положительный эффект выражается в создании и охране территорий для сохранения биологического разнообразия и оказания экосистемных услуг населению, секвенировании парниковых газов в эквиваленте CO₂ лесными, луговыми, водными и болотными экосистемами НП.

Цели и задачи развития модельного региона, вклад в достижение которых может вносить деятельность НП

Одним из приоритетных направлений социально-экономического развития проектного региона был выбран туризм.

Развитие индустрии гостеприимства даёт дополнительный стимул к развитию обеспечивающих отраслей промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг и образования, продукты и услуги которых, в том числе инновационные, будут способствовать росту инвестиций в формирование туристско-рекреационных кластеров, отвечающих современным мировым требованиям организации, управления и оказания услуг, обеспечения комплексной безопасности и транспортной доступности объектов туристско-рекреационной деятельности для развития спортивно-оздоровительного, делового, паломниче-

ского и экологического туризма⁸. Вторым по значимости стратегическим направлением социально-экономического развития многих регионов являются инновации и инвестиции в науку, образование и просвещение. Не менее важны для проекта и такие приоритеты развития региона как качество предоставления медицинской помощи, доступность и качество образования, своевременность и адресность социальной поддержки, особенно мобилизованным гражданам, участникам СВО и членам их семей.

Методология исследования бизнес-моделей НП как драйвера социально-экономического развития региона

Для разработки эффективной устойчивой экосистемы бизнес-моделей НП, вносящих положительный вклад в региональный валовой продукт региона, были проанализированы действующие подходы к оценке вклада хозяйственной и иных видов деятельности, в том числе проектной, в социально-экономическое развитие регионов и страны в целом. В анализе использованы методические рекомендации по разработке и корректировке стратегий развития. Во всех проанализированных документах для оценки вклада рекомендовано использовать экспертную оценку⁹.

⁸ Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc_itself=&backlink=1&nd=102353142&page=1&rdk=3#l0 (дата обращения: 17.07.2024).

⁹ Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации (с изменениями на 18 февраля 2022 года). Утверждены приказом Минэкономразвития России от 23 марта 2017 года № 132. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456054578> (дата обращения: 17.07.2024).

Стратегии регионального развития являются базовыми документами для развития бизнес-моделей, но не содержат детальной проработки социально-экономических и экологических показателей, предусмотренных в бизнес-планах. По этой причине при разработке и оценке вклада бизнес-моделей в социально-экономическое развитие региона, их преобразования в гибридные устойчивые бизнес экосистемы «НП – Регион» отправными документами являются стратегии развития НП и региона, а также базовые для них национальные показатели социально-экономического, устойчивого и низкоуглеродного развития, адаптации к изменению климата экономики региона и прочие.

Методика расчета вклада гибридной устойчивой экосистемы бизнес-моделей «НП – Регион»

Расчет вклада гибридной устойчивой экосистемы бизнес-моделей (УЭБМ) «НП – Регион», содержащей открытые и закрытые платформенные решения, в социально-экономическое развитие региона может быть выполнен в 4 этапа:

1 этап. Определение целей и задач и целевых показателей: например, увеличение туристского потока, увеличение занятости, повышение доходов местного населения и т.п.

2 этап. Сбор и анализ данных. В анализе, кроме прочих должна присутствовать информация о прибыли, затратах, числе посетителей, занятости, доходах и других социально-экономических показателях деятельности НП и связанных с его деятельностью организаций региона, приоритетных факторах регионального, национального и международного контекстов, необходимых и достаточных для функционирования устойчивой экоси-

стемы бизнес-моделей НП. Результатом анализа должны стать ранжирование и приоритезация действующих бизнес-моделей хозяйственной и иных видов деятельности, а также прогноз вклада развивающихся отраслей и видов деятельности региона, использующих потенциал НП. Например, развитие закрытых платформенных решений может способствовать привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест, а открытые платформы — развитию туризма и повышению занятости и доходов населения.

3 этап. Оценка влияния. В оценке непосредственного вклада гибридной бизнес-модели могут быть использованы методы экономического анализа, социальных исследований или прогнозного социально-экономического моделирования. Например, экономическая оценка влияния увеличения туристского потока на экономику региона или моделирование для последующего прогноза роста вклада в развитие региона при разных сценариях использования гибридной бизнес-модели экосистемы.

4 этап. Выводы и рекомендации. Для дальнейшего развития новых перспективных бизнес-моделей деятельности и повышения эффективности и устойчивости действующих в ядре гибридной бизнес-модели экосистемы НП и региона бизнесов необходимо сформулированные выводы и рекомендации включить в изменения региональных стратегий развития и стратегию развития НП.

Однако, при сохранении общей методологии оценки вклада гибридной УЭБМ НП конкретные методы и подходы будут зависеть от особенностей вмещающего региона и приоритетных бизнес-моделей

в ядре экосистемы. Для более точного и всестороннего анализа влияния гибридной бизнес-модели на социально-экономическое развитие региона рекомендуется привлекать экспертов в области экономики, социальных исследований, устойчивого развития, международных отношений, информационно-телекоммуникационных технологий, сохранения биоразнообразия, образования и просвещения, науки и инновационного развития и прочих отраслей знаний [5,6,7].

От экосистемы бизнес-моделей к бизнес-экосистеме

В мире разработано множество подходов к созданию и развитию современных динамично развивающихся устойчивых бизнесов в различных отраслях хозяйственной и иных видов деятельности. Со временем они эволюционировали от создания бизнес-моделей, основанных, например, на методологии А. Остервальдера (рис. 1), к созданию бизнес-экосистем, основывающихся, например, на методологии «Тулкит Платформенного дизайна 2.1»^{10, 11}. Это примеры использования шаблонов на стадии стратегического дизай-

¹⁰ Н.Белостоцкая Бизнес-модель Остервальдера и Lean Canvas: неклассические подходы планирования. Инструкция по применению простых бизнес-моделей. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/biznes-model-ostervaldera-i-lean-canvas-neklassicheskie-podkhody-planirovaniya/> (дата обращения: 17.07.2024).

¹¹ Лаборатория Wonderfull, материалы Митапа «Платформы: от продуктов к экосистемам», материалы консалтинговой компании Gartner. URL: https://lab-w.com/method_meetup/platform_design (дата обращения: 03.06.2024).

Ключевые партнеры - Поставщики - Партнеры - Что для нас делают - Что мы для них делаем	Ключевые процессы - Как производим - Как продаем - Как решаем проблему клиента - Как поддерживаем платформы Ключевые ресурсы - Финансовые - Людские - Интеллектуальные - Физические	Достоинства предложения - Что предлагаем - Какую проблему клиента решаем - Почему люди будут покупать у нас	Отношения с клиентами - Как привлекаем - Как удерживаем - Как общаемся - Как помогаем Каналы взаимодействия - Точки касаний - Как рассказываем о продукте - Как доставляем - Как обслуживаем	Сегменты ЦА - Кому продаем - Чего хотят - Что для них важно - За что готовы платить - Сколько готовы платить
Структура издержек - За что мы платим - Сколько платим - Что обходится дороже всего			Источники доходов - За что нам платят - Как платят - Как образуем цены	

а)



б)

Рис. 1. Классическая бизнес-модель (Business Model Canvas) (а) и бережливая бизнес-модель (Lean Canvas) (б) А. Остервальдера¹⁰

Fig.1. Classical business model (Business Model Canvas) (a) and lean business model (Lean Canvas) (b) by A. Osterwalder¹⁰

Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности Организация походов и рыбалок в заповедники и особо охраняемые природные территории Приморского края Ключевые ресурсы Материальная база Кадровый состав Взаимоотношения с партнерами	Ценностное предложение «...Цель наших маршрутов – попасть в уникальные, дикие и красивые места Приморского края, почувствовать природу горной страны Сихотэ-Алинь и Японского моря...»	Взаимоотношения с клиентами Общение в виде онлайн-сообществ Каналы сбыта Сайт Социальные сети Instagram, Вконтакте, Facebook	Потребительские сегменты «Энтузиасты экотуризма» 25–35 лет. Ценят природу, любят путешествия, легки на подъем, общительны
Структура издержек Оплата разрешений на вылов, пропуски в национальные парки и заповедники, транспортировка и трансферы (японские джипы Toyota Sequoia, подготовленные к бездорожью), размещение на туристических базах, кемпингах, аренда туристического оборудования (палатки, коврики и др.), 3-разовое питание (завтрак, перекус и ужин), заработная плата гидов			Потоки поступления доходов Стоимость экотура (65–75 тыс. руб с одного человека в зависимости от сезона)	
Вклад в экологическое развитие региона Обеспечение денежных потоков для поддержания особо охраняемых природных территорий Приморского края			Вклад в экономическое развитие региона Повышение имиджа Приморского края в глазах жителей других регионов. Небольшой вклад в ВВП по туристическим услугам в регионе	

Рис. 2. Бизнес-модель экоклуба «Сихотэ-Алинь» по классической бизнес-модели А. Остервальдера [2]

Fig. 2. Business model of the Sikhote-Alin eco-club based on the classical business model of A. Osterwalder [2]

на для установки новых правил на рынке, переосмысления организационных моделей действующих организаций, мобилизации формирования эффективной экосистемы и прочее¹².

Эти подходы нашли применение и в построении бизнес-моделей организаций экологической направленности. Например, бизнес-модель экоклуба «Сихотэ-Алинь» построена по классической бизнес-модели А.Остервальдера (рис. 2).

Несмотря на достаточно активное развитие бизнес-экосистем в мире и в Рос-

сийской Федерации, отсутствие единой классификации экосистем, недостаточная изученность видов и взаимосвязей участников, а также их взаимного влияния требуют детального изучения и системного подхода к созданию бизнес-экосистемы «НП – Регион». В работе Кулапова М. Н. и др. [2] предложены модели организации и типизация экосистем по масштабу деятельности (рис. 3, 4).

Таким образом, проведенный анализ исследований в сфере инициации, планирования, организации и функционирования бизнес-экосистем и их применимости в совершенствовании бизнес-моделей взаимодействия «НП – Регион» позволяет с высокой долей вероятности считать эффективным подход по посте-

¹² Платформы: от продуктов к экосистемам. URL: https://lab-w.com/method_meetup/platform_design (дата обращения: 17.07.2024).



Рис. 3. Модели организации экосистем [2]

Fig. 3. Models of ecosystem organization [2]

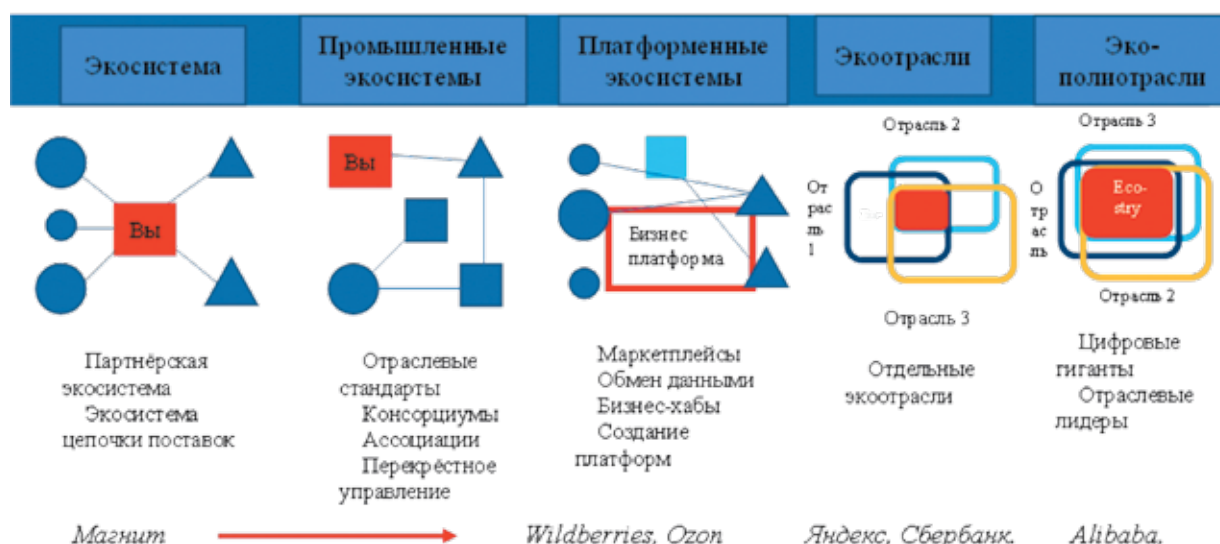


Рис. 4. Типизация экосистем по масштабу деятельности [2]

Fig. 4. Typification of ecosystems by scale of activity [2]

пенному преобразованию действующих и вновь создаваемых бизнес-моделей НП в схему гибридной модели бизнес-

экосистемы «НП – Регион», сочетающую открытые и закрытые платформенные решения.

Устойчивая экосистема бизнес-моделей развития национального парка

Для разработки и совершенствования бизнес-моделей действующей хозяйственной и иных видов деятельности НП, входящих в ядро гибридной УЭБМ НП, наиболее подходящим прототипом бизнес-модели может выступить методика Lean Canvas (см. рис. 16). Lean Canvas отталкивается от методологии Lean Startup («бережливый стартап»). Lean Canvas является одним из часто используемых подходов, предложенных А. Остервальдом. Эта технология направлена на экономию ресурсов. Бизнес-модели НП, разработанные на ее основе, будут с большой вероятностью вносить положительный вклад в социально-экономическое развитие региона.

Для того чтобы на начальном этапе правильно сформировать ядро бизнес-экосистемы из действующих бизнес-моделей, необходимо выявить приоритетные контексты влияния региональных, национальных и международных факторов, необходимых и достаточных для разработки УЭБМ НП, оценить ограничения и ресурсы НП и вмещающего региона, потребности региона, Российской Федерации, зарубежных стран, стратегии развития региона и НП [5,8]. И только на следующих этапах можно строить или совершенствовать бизнес-модели «НП – Регион».

УЭБМ НП это эволюционный переход от монолитной организации, в функции которой входит организация экологического, познавательного, устойчивого туризма и прочих «outdoors» занятий и мероприятий, например, спортивно-рекреационной, внеаудиторной образовательной, научно-исследовательской и иной деятельности, к организации, объединенной в экосистему десяткам малых

и средних предприятий (МСП), динамически связанных между собой одноранговыми контрактами экосистемы. В такой УЭБМ «НП – Регион» приоритеты, оплата труда, продуктов и услуг определяются и управляются участниками УЭБМ, а инвестиции ориентированы на ключевые приоритеты и долгосрочные бизнес-сценарии. Устойчивость экосистемы бизнес-моделей «НП – Регион» обеспечивается, в том числе, использованием реестров и смарт-контрактов на основе блокчейна, которые, с одной стороны, помогают хранить и использовать открытую информацию, а с другой — регулируют взаимодействие узлов друг с другом посредством самоисполняющихся контрактов, называемых в Ренданхейи-методологии «контракты экосистемных микропредприятий» (КЭМ)¹³.

Такая схема организации и функционирования УЭБМ «НП – Регион» позволяет лучше справляться с экспоненциальной динамикой и рыночными потрясениями (рис. 5).

Гибридная модель бизнес-экосистемы «НП – Регион» (УЭБМ), сочетающая открытые и закрытые платформенные решения, разработана на основе методологии Boundaryless¹⁴. Важно отметить, что гибридная модель бизнес-экосистемы «НП – Регион» должна по мере необходимости отвечать требованиям гибкости и адаптивности к изменяющимся усло-

¹³ Практика организационного проектирования и развития для 21 века. URL: <https://www.boundaryless.io/3eo-framework/> (дата обращения: 03.07.2024).

¹⁴ The 3EO Toolkit and Entrepreneurial Ecosystemic Organization Development Services. URL: https://app.boundaryless.io/app/uploads/2021/08/003_ExecutiveSummary_3EO_ES_3EO_1-0_2021_08.pdf (дата обращения: 03.07.2024).

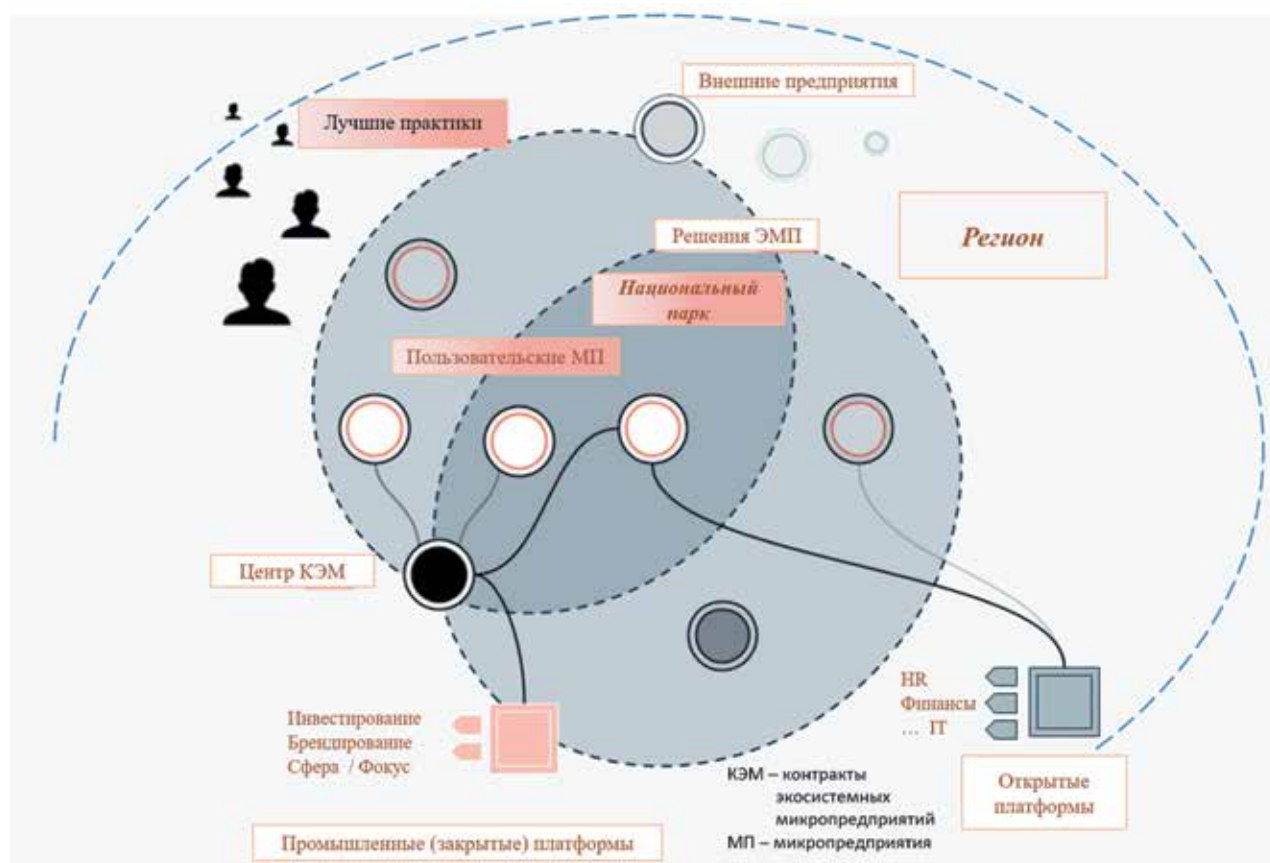


Рис. 5. Прогнозная логико-графическая схема гибридной модели устойчивой экосистемы бизнес-моделей (УЭМБ) «НП – Регион»

Fig. 5. Forecast logical-graphic diagram of the hybrid model of the sustainable ecosystem of business models (SBME) "NP – Region"

Источник / Source: The 3EO Toolkit and Entrepreneurial

Ecosystemic Organization Development Services¹⁴ with changes / с изменениями

виям и вызовам рынка, международного, национального, регионального и муниципального законодательства.

Для системного анализ устойчивого развития гибридной УЭБМ НП и региона необходимо выделить причинно-следственные связи и проанализировать ресурсные потоки с учетом граничных рамок УЭБМ (внешние условия) и её адаптивных возможностей (внутренние условия). Вариантом оценки индекса конкурентоспособности (адаптивности) всей УЭБМ (J_k) в целом может служить базовое

соотношение 4-х агрегатных показателей (совокупный объем, объем продаж, совокупные издержки, объем всех продаж):

$$I_k = \frac{\text{совокупный доход}}{\text{совокупные издержки}} \times \frac{\text{объем продаж}}{\text{объем всех продаж}} \quad (1)$$

Индекс конкурентоспособности УЭБМ как агрегатный показатель отражает качественную взаимосвязь доли издержек и доли занимаемого рынка (соотношение Гульдберга-Baare). Агрегированность этого индекса позволяет одинаково эффективно использовать его как для масштабного, так

и для локального анализа по признаку охвата рынка. Кроме того, индекс конкурентоспособности может применяться и для анализа влияния динамики отдельных затрат на общее состояние адаптированности системы. Таким образом формулу с высокой вероятностью можно применять на всех системных уровнях как для выявления соответствия системы условиям внешней среды, так и для сопоставления адаптированности нескольких систем или для внутреннего анализа эффективности отдельных элементов системы. В таком анализе конкурентоспособности могут быть использованы плавающие исходных данные, выбор которых обуславливается временными характеристиками [9].

Таким образом, прогноз и оценка устойчивого развития, анализа эффективности, роли или места УЭБМ невозможны без учета принципа неравнозначности явлений. Эволюционное развитие бизнес-моделей НП в УЭБМ возможно только в неидеальных энтропийных условиях, поскольку идеально равновесные условия характеризуют стагнацию и отрицательный вклад хозяйственной и иных видов деятельности НП в социально-экономическое развитие Региона.

На начальных этапах формирования ядра УЭБМ проводятся мероприятия направленные на повышение эффективности действующих бизнес-моделей НП и Региона. Ниже приведена бизнес-модель действующих направлений деятельности НП, собранная по методологии Lean Canvas (см. рис. 16).

1. Сегменты потребителей, ранние потребители:

- ФОИВ, РОИВ;
- регион;
- муниципалитеты, входящие в НП;
- промышленность, заинтересованная в продукции НП, экосистемных

услугах, депонировании CO₂ и прочих климатических проектах;

- население, проживающее на территории НП и за ее пределами;
- общественные организации (экологи, туристы, рыболовы, художники и прочие);
- санаторно-курортные, реабилитационные организации на территории НП и в прилегающих к ней муниципалитетах;
- муниципальные и областные учреждения культуры и спорта.

Ранние потребители:

- население;
- общественные организации (педагоги, экологи, туристы, рыболовы, художники и прочие);
- предприятия малого и среднего бизнеса (поставщики);
- крупный бизнес (потребители).

Характеристика: быстро откликающиеся на проекты.

2. Проблемы и существующие альтернативы

В табл. 2 представлены существующие проблемы и альтернативы, возникающие при формировании ядра УЭМБ. Оценка затрат, доходов, прибыли является конфиденциальной информацией и в статье не рассматривается.

3. Уникальная ценность:

- ненарушенные лесные и водные экосистемы (Нетронутая природа);
- уникальные ландшафты;
- богатое биоразнообразие;
- высокая транспортная доступность для населения, организаций региона, соседних стран;
- сложившая инфраструктура НП;
- более чем 30-летний опыт ведения разрешенных видов деятельности;

Таблица 2. Проблемы и альтернативы формирования ядра устойчивой экосистемы бизнес-моделей (УЭБМ)**Table 2.** Problems and alternatives for the formation of the core of the sustainable ecosystem of business models (SBME)

Проблемы	Альтернативы
Охрана окружающей среды	- Разрушение ОС - Устойчивое развитие
Недостаточные доходы	Увеличение доходов
Затраты	Концепция «Бережливая НП»
Недостаточная эффективность	Повышение эффективности
Изъятие земель из хозяйственного оборота	Ведение разрешенных видов деятельности
Не развитая инфраструктура	Развитие инфраструктуры в соответствии с функциональным зонированием НП
Нехватка персонала	- Бережливая НП - Обоснованное расширение штата
Недостаток компетенций	Программы обучения сотрудников НП
Недостаточная интеграция в экономику региона	Усиление интеграции и увеличение вклада в экономику региона

- рекреационный и реабилитационный актив для территорий, затронутых СВО;
- выгодное географическое положение.

4. Решение

Актуализация и реализация Стратегии развития НП как активного хозяйственного субъекта, глубоко интегрированного в социально-экономическую систему региона.

Возможные цели и задачи НП как активного хозяйственного субъекта:

1. Развитие линейки туристских, образовательных, просветительских, научно-исследовательских и прочих услуг (например, проведение событийных мероприятий), в том числе на базе профильных «Роуд-шоу» (например, шоу-роуд «Эко-ферма», «Путешествие к чистым источникам энергии», «Экологический

маршрут», «Органическое земледелие», «Природа в движении» и прочие), «Шоу-рум» (например, «Умный дом эколога», «Инновационные экологические решения», «СМАРТ НП») и прочих современных выставочных технологий.

2. Расширение клиентской базы, в том числе за счет стартапов в национальных и международных соцсетях.

3. Выход на новые рынки туристских, образовательных, просветительских, научно-исследовательских и прочих товаров и услуг.

4. Расширение продуктовой линейки бизнесов на территории НП.

5. Расширение совместных с регионом стартапов, микропредприятий с выносом за пределы НП запрещенных видов деятельности.

Глубокая интеграция в социально-экономическую систему региона:

1. Гармонизация стратегий и планов социально-экономического развития региона и муниципалитетов со стратегией развития и планами работы НП.

2. Инициирование совместных инвестиционных проектов развития региона и НП.

3. Участие в федеральных и иных проектах с региональной составляющей.

4. Проведение совместных спортивных, культурных, этнографических и научно-образовательных мероприятий на базе спортивных комплексов, экоцентров, дендрариев в целях повышения вовлеченности НП в реализацию стратегии социально-экономического развития региона.

Повышение ценности и экономической эффективности НП:

1. Разработка и внедрение механизмов экономической самостоятельности.

2. Разработка и поддержание гармоничного ценностного предложения.

3. Внедрение механизмов мониторинга и контроля качества оказываемых услуг.

4. Внедрение систем менеджмента качества в НП.

5. Внедрение концепции «Бережливая НП».

5. Каналы

Каналы информирования:

- СМИ;
- интернет (сайты, социальные сети);
- вирусный маркетинг;
- мобильная связь;
- внешняя и внутренняя реклама;
- отчетность по устойчивому развитию и ESG;
- специализированные печатные и электронные издания;

- контекстная реклама;
- веб-камеры;
- беспилотники с веб-камерами.

Каналы продвижения услуг:

- оказания услуг на территории НП;
- выездные услуги научных сотрудников и гидов парков;
- цифровые услуги выбор маршрута, заказ размещения и другие.

Каналы продвижения продуктов:

- реализация сувениров, дикоросов, органических продуктов на месте;
- доставка сувениров, дикоросов, органических продуктов современными почтовыми сервисами;
- сбыт через областные, национальные торговые сети;
- сбыт через оптовиков и дистрибьютеров;
- сбыт через маркетплейсы.

6. Потоки прибыли:

- прибыль от реализации продуктов НП;
- рекламные доходы;
- прибыль от оказываемых НП услуг на месте и за пределами НП;
- доходы от предоставления услуг размещения (глэмпинги, туристические стоянки, хостлы, гостиницы, кемпинги, избинги);
- прибыль от услуг общественного питания.

7. Структура издержек:

- капитальные затраты (выполнение проектов развития);
- операционные затраты (поддержание текущей деятельности);
- прямые производственные затраты;
- налоги на землю, здания и сооружения;
- ФОТ;
- ЕСР;
- другие налоги и сборы;

- маркетинг;
- реклама;
- накладные расходы;
- издержки на транспорт, техническое обслуживание и ремонт;
- арендные и лизинговые платежи;
- оплата коммунальных услуг;
- оплата страховых взносов.

8. Ключевые метрики:

- реестр продуктов и услуг;
- расценки продуктов и услуг;
- объемы выпуска;
- оценка доходов;
- оценка затрат;
- оценка эффективности;
- качество;
- безопасность.

9. Скрытое преимущество:

- интеграция с регионом и муниципалитетами;
- повышение ценности заповедных зон;
- рост спроса на внутренний туризм.

Из ключевых преимуществ УЭБМ «НП – Регион» способствующих ее устойчивости и эффективности, можно выделить:

1. Вовлечение заинтересованных сторон. УЭБМ «НП – Регион» основана на принципах открытости и вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс разработки и реализации проектов. Заинтересованными сторонами являются представители местного населения, волонтеры, предприниматели, федеральные и региональные органы исполнительной власти и другие заинтересованные участники хозяйственной и иной деятельности. Вовлечение всех заинтересованных сторон в управление УЭБМ «НП – Регион» помогает обеспечивать сотрудничество и поддержку в целях социально-экономического развития Региона.

2. Кластерный подход. В основе развития УЭБМ «НП – Регион» — кластерный подход, позволяющий объединять различные предприятия и организации вмещающего региона для системного, аддитивного совместного развития в интересах всех заинтересованных сторон. Такой подход к организации бизнеса позволяет снизить издержки, повысить конкурентоспособность и создать синергию между участниками кластера.

3. Инновации и технологии. В УЭБМ «НП – Регион» сделан акцент на инновациях и использовании современных технологий для расширения рекреационных возможностей НП, сохранения биоразнообразия, развития высокотехнологичных (ВБТ) стартапов в регионе, повышения эффективности управления. Такой подход позволяет создавать новые «зеленые» продукты и услуги, как в НП, так и в Регионе, повышать эффективность бизнес-процессов и улучшать качество предлагаемых решений. Инновации и технологии будут способствовать привлечению туристов, развитию МСП и повышению конкурентоспособности Региона. Участие НП в инновационной деятельности Региона с целью продвижения НП как устойчивого и бережливого, развитие «продуктовой» линейки природоохранной и социокультурной деятельности НП, преодоления технологической сегрегации населения.

4. Устойчивое развитие. В основу ценностных предложений УЭБМ «НП – Регион» заложены цели и задачи устойчивого развития (ЦУР № 4, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 17) исполнение которых вносит вклад во взятые Российской Федерацией обязательства и способствует устойчивому социально-экономическому развитию Ре-

гиона¹⁵. Исполнение задач и достижение показателей ЦУР включает бережное отношение к природным ресурсам, охрану окружающей среды, сохранение биологического разнообразия, инвестиции в создание устойчивых сельских поселений, учет интересов местного населения, социальное развитие Региона и прочее. Мероприятия по достижению показателей ЦУР способствуют сохранению уникальных экосистем НП, улучшению качества жизни местных жителей и долгосрочной устойчивости Региона.

5. Маркетинг и продвижение. В УЭБМ «НП – Регион» как самостоятельный бизнес (МСП) включены маркетинг и продвижение продуктов и услуг НП, чтобы привлечь туристов и инвестиции в регион. Эти МСП могут разрабатывать маркетинговые стратегии, продвижение уникальных преимуществ Региона, участвовать, выступать инициаторами и организаторами международных выставок, форумов, конференций, создавать контент и использовать современные интернет-рекламы и социальных сетей. Маркетинг и продвижение помогают повысить видимость региона, привлечь больше туристов и стимулировать его экономический рост и социальную устойчивость.

Якорными объектами показа, туристскими продуктами могут выступать как исторически сформировавшиеся на территории Региона и НП, так и вновь создаваемые на основе современных, в том числе высокотехнологичных in doors (виртуальных, интерактивных и прочих) и out doors (спортивных, рекреационных, познавательных, реабилитационных и прочих) активностей. [10, 11, 12].

¹⁵ Цели в области устойчивого развития. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 03.07.2024).

В ядро УЭБМ «НП – Регион» могут входить МСП на основе следующих направлений деятельности и мероприятий.

1. Развитие новых видов и форм экологического, аграрного и устойчивого туризма:

- создание и развитие «зеленой» инфраструктуры для туристов, включая гостиничные комплексы, кемпинги, туристические тропы и маршруты;
- проведение экскурсий и туров для посетителей и местного населения, в том числе с участием опытных гидов и экологов из числа волонтеров;
- предоставление возможностей и обеспечение комплексной безопасности для экстремальных видов отдыха, таких как велоспорт, верховая езда, каякинг, сплавы, водные прогулки на лодках, малых судах, под парусом, активности по спуску с гор, прогулки на ледовых буерах и пр.

2. Продукция и услуги НП, связанные с местными ресурсами:

- организация рыбалки и охоты для посетителей НП с возможностью аренды необходимого оборудования и услуг профессиональных гидов, в том числе волонтеров;
- развитие местного производства и продажи сувениров, таких как ручная вышивка, изделия из дерева и другие продукты региональных художественных и иных промыслов;
- создание экологических ферм, в том числе высокотехнологичных с предоставлением посетителям возможности участвовать в сборе и обработке местных продуктов (например, ягод, грибов), а также приготовления их на местных предприятиях, в том числе по старинным рецептам.

3. Развитие экологического образования, просвещения и научных исследований:

- организация летних и зимних школ по экологии и природоведению для школьников, студентов, в том числе в ходе подготовки к областным, национальным и международным предметным олимпиадам и конкурсам;

- проведение научно-исследовательских проектов и программ, направленных на изучение местной флоры и фауны, а также вопросов природоохранной деятельности, органического земледелия, применения информационно-телекоммуникационных технологий в сельском хозяйстве и других направлениях деятельности НП;

- установка информационных стендов, выставок, роуд-шоу и шоу-рум, в том числе интерактивных, с информацией о природных особенностях парка, а также проведение лекций и семинаров.

4. Партнерство и сотрудничество:

- установление партнерских отношений с муниципальными и областными органами власти с целью совместного развития умной, устойчивой, бережливой инфраструктуры НП и туристических маршрутов;

- привлечение инвестиций от частных и государственных организаций для развития НП и проведения мероприятий (сезонные и праздничные фестивали, ярмарки, форумы и прочие культурные, спортивные, научно-просветительские мероприятия), организации постоянно действующих «зеленых» высокотехнологичных шоу-роуд и шоу-рум продвигающих природоохранные, ресурсо- и энергосберегающие технологии, продукты и услуги НП, организаций Региона, Российской Федерации и зарубежных партнеров;

- сотрудничество с международными организациями и фондами в области охраны природы и устойчивого развития (грантовая поддержка проектов).

Заключение

В результате применения рассмотренных подходов к бизнес-планированию проекта в системе «НП-Регион развития» разработан следующий перечень мероприятий по увеличению инвестиционной привлекательности НП:

1. Развитие устойчивого промышленного, агро-, экотуризма. Создание разнообразных туристских маршрутов, образовательных и научно-исследовательских программ с участием местных и известным приглашенных ученых, гидов, экспертов, волонтеров, краеведов. Это позволит привлечь туристов и посетителей, заинтересованных в изучении экосистем и биоразнообразия НП, современных природоохранных технологий, устойчивой инфраструктуры, источников для прорывных ВБТ и повысит доход фермеров и сельских жителей.

2. Развитие «зеленых» мест размещения. Проектирование и строительство «зеленой» инфраструктуры НП: отелей, хостелов и кемпингов в разрешенных для этого функциональных зонах НП. Развитие инфраструктуры парка потребует создания дополнительных рабочих мест и удовлетворит спрос на «зеленые» места размещения среди туристов, предпочитающих энерго- и ресурсосберегающую инфраструктуру гостеприимства и стремящихся снизить углеродный след своей жизнедеятельности.

3. Развитие местных ремесленных и художественных промыслов. Создание специализированных магазинов, рынков, площадок на маркетплейсах

для реализации местными жителями уникальных ремесленных продуктов и художественных сувениров, отражающих уникальность и ценность местной истории, культуры и природы. Создание огромного количества таких микропредприятий будет способствовать социально-экономическому развитию муниципалитетов, области и сохранению традиций устойчивого ведения хозяйственной и иных видов деятельности.

4. Развитие образования, просвещения и научных исследований. Поддержка и развитие научных исследований на территории НП, привлечение студентов и ученых для участия в проектах по изучению биоразнообразия, экосистем НП, в том числе как основы для развития ВБТ на местных предприятиях фармацевтической, пищевой и прочих отраслей промышленности и АПК. Участие и разработка программ по переподготовке специалистов в рамках нацпроекта «Демография». Это не только способствует научному развитию области, но и повышает привлекательность НП для посещения туристами, учеными, технологами, учителями, преподавателями и другими категориями населения.

5. Развитие санаторно-курортного, реабилитационного лечения для участников СВО и членов их семей. Создание дополнительной «зеленой» инфраструктуры на действующих объектах санаторно-курортного, реабилитационного лечения для увеличения потока с сохранением бальнеологических возможностей территории. Это будет способствовать увеличению числа участников других, в том числе инновационных программ НП.

Все эти мероприятия успешно совместимы с основными целями НП, такими как сохранение биоразнообразия и культурных ценностей региона. Бизнес-модели предложены для эффективного вклада НП в социально-экономическое развитие области, с учетом природно-ресурсного и рекреационного потенциала парка, интересов местного населения, участников внутреннего и внешнего туризма.

Рассмотренная УЭБМ развития национального парка не ограничена рамками уникального исследования для одного региона. Сверхзадачей данной разработки было создание прототипа для использования в национальных парках других регионов для их устойчивого социально-экономического развития.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

CONFLICT OF INTERESTS

The authors declares no relevant conflict of interests.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Стишов, М. С., Дадли Н. Охраняемые природные территории Российской Федерации и их категории. Москва: Всемирный фонд дикой природы (WWF), 2018. 248 с. ISBN 978-5-6041734-7-3. EDN SPYBRF.
Stishov M. S., Dadly N. Protected natural areas of the Russian Federation and their categories. Moscow: World Wildlife Fund (WWF), 2018. 248 c. ISBN 978-5-6041734-7-3.
2. Кулапов М.Н., Переверзева Е.И., Кириллова О.Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития. *Вопросы инновационной экономики*. 2022;12(3):1597–1612. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.115234>

- Kulapov M. N., Pereverzeva E. I., Kirillova O. Yu. Business ecosystems: definitions, typologies, development practices. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. 2022;12(3):1597–1612. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/vinec.12.3.115234>
3. Ильичева Л. Е., Лапин А. В. Анализ моделей экосистем в ракурсе социальной деполаризации в обществе. *Власть*. 2022;30(1):157–171. <https://doi.org/10.31171/vlast.v30i1.8801>
Ilicheva L. E., Lapin A. V. Analysis of ecosystems models in the venue of social depolarization in society. *Vlast' (The Authority)*. 2022;30(1):157–171. (In Russ.). <https://doi.org/10.31171/vlast.v30i1.8801>
4. Шашло Н. В., Ершова Т. В. Бизнес-модели эколого-ориентированного развития производственно-предпринимательских структур региона. *Фундаментальные исследования*. 2022;(8):147–152. EDN WLSYUO. <https://doi.org/10.17513/fr.43318>
Shashlo N. V., Ershova T. V. Business models of environmentally oriented development of industrial and business structures of the region. *Fundamental Research*. 2022;(8):147–152. (In Russ.). <https://doi.org/10.17513/fr.43318>
5. Некрасова М.А., Палагин В.С. Экосистема бизнес-моделей национальных парков: национальный и международный контексты. *Информация и инновации*. 2023;18(2):22–32. <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2023-18-2-22-32>
Nekrasova M. A., Palagin V. S. Ecosystem of national parks business models: national and international contexts. *Information and Innovations*. 2023;18(2):22–32. (In Russ.). <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2023-18-2-22-32>
6. Шевчук А.В., Некрасова М. А. Правовое и методическое обеспечение формирования стратегии экологического туризма. *Черные дыры в Российском законодательстве*. 2020;(4):73–78. EDN HGRRSE
Shevchuk A. V., Nekrasova M. A. Legal and methodological support for forming an environmental tourism strategy. *Black holes in Russian legislation*. 2020;(4):73–78. (In Russ.).
7. Медведева О. Е., Артеменков А. И. Теоретические основы экономических измерений стоимости в условиях глобальных технологических сдвигов и кризисов. Новейшая Методологическая База (часть 2). *Вестник университета*. 2020;(1):114–120. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-1-114-120>
Medvedeva O. E., Artemenkov A. I. Theoretical bases of economic measurement of value in the conditions of global technological shifts and crises. Newest methodological base (part 2). *Vestnik Universiteta*. 2020;(1):114–120. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-1-114-120>
8. Максанова Л. Б.-Ж., Шаралдаева В. Д., Будаева Д. Г. и др. Национальные парки и государственно-частное партнерство: проблемы и перспективы развития: монография. Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2022. 226 с. ISBN 978-5-9793-1787-8. <https://doi.org/10.18101/978-5-9793-1787-8-2022-1-226>
Maksanova L. B.-Zh., Sharaldaeva V. D., Budaeva D. G. and etc. National parks and public-private partnership: problems and development prospects: monograph. Ulan-Ude: Buryat State University Publishing Department, 2022. 226 p. ISBN 978-5-9793-1787-8. <https://doi.org/10.18101/978-5-9793-1787-8-2022-1-226>

9. Калужский М. Л. Основы системного анализа социально-экономических процессов / Проблемы развития Омского Прииртышья в переходный период. Омск: Омский ф-л ВЗФЭИ, 1999. С. 225–239. ISBN 5-87367-100-1. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4758.9608>
Kaluzhsky M. L. Methodological basis of a systems analysis of the socio-economic processes / Problems of development of the Omsk Irtysh region in the transition period. Omsk: Omsk branch of VZFEI, 1999. P. 225–239. ISBN 5-87367-100-1.
10. Лучшие практики экологического туризма в Российской Федерации; под ред. д.э.н. Максановой Л. Б.- Ж. Москва: Изд-во Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, 2018. 168 с. ISBN 978-5-7307-1435-9
Best practices of ecotourism in the Russian Federation; ed. by Dr. of Economics Maksanova L. B.-Zh. Moscow: Publishing house of the Plekhanov Russian University of Economics, 2018. 168 p. ISBN 978-5-7307-1435-9
11. Фролов Д. П., Луговая О. А. Эталонная маркетинговая стратегия региона: синтез лучших мировых практик. *Региональная экономика: теория и практика*. 2016;(1):18–32.
Frolov D. P., Lugovaya O. A. The reference marketing strategy in the region: a synthesis of the best world practices. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2016;(1):18–32. (In Russ.).
12. Bryony Slaymaker. Visitor behaviour and best practice visitor services in European protected areas. Alfred Toepfer Natural Heritage Scholarship, 2016. 41 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Марина Александровна Некрасова, к.г.-м.н., член-корреспондент Российской экологической академии, доцент, Председатель научной секции «Инженерная и промышленная экология», Москва, Российская Федерация; <https://orcid.org/0000-0003-2545-0182>; e-mail: mnekrasova08@mail.ru

Владимир Сергеевич Палагин, к.в.н., доцент, ведущий консультант, Группа компаний «ПМСОФТ», Москва, Российская Федерация; e-mail: wpalagin@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Marina A. Nekrasova, Cand.Sci. (Geol. and Mineral.), Corresponding Member of the Russian Ecological Academy, Associate Professor, Chairman of the Scientific Section "Engineering and Industrial Ecology", Moscow, Russian Federation; <https://orcid.org/0000-0003-2545-0182>; e-mail: mnekrasova08@mail.ru

Vladimir S. Palagin, Cand.Sci. (Mil.), Associate Professor, Leading Consultant PMSOFT Group of Companies, Moscow, Russian Federation; e-mail: wpalagin@mail.ru

Поступила в редакцию / Received 16.08.2024

