

ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.48, 502.131.1

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-70-77

ПОВЫШЕНИЕ ТУРИСТСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НАЦИОНАЛЬНЫХ ПАРКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

ЛЕБЕДЕВА Ольга Евгеньевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Кандидат экономических наук, доцент, e-mail: oelebedeva@fa.ru

ЛЕЩЁВА Дарья Константиновна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Студентка; e-mail: 239826@edu.ru

ЕГОРОВА Вера Сергеевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, РФ);

Студентка; e-mail: vsegorova@fa.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу возможностей и инструментов наращивания туристской привлекательности национальных парков как ключевых элементов природно-рекреационного каркаса государства. Актуальность исследования обусловлена растущим спросом на внутренний и экологический туризм, необходимостью диверсификации региональных экономик, а также потребностью в эффективных моделях управления особо охраняемыми природными территориями, балансирующих между задачами сохранения биоразнообразия и рекреационного использования. Цель работы заключается в разработке многоуровневой системы мер, направленных на качественное улучшение туристского потенциала национальных парков через модернизацию инфраструктуры, внедрение современных управленческих практик и активизацию маркетинговых коммуникаций. Методологическую основу составили методы сравнительного, структурного и системного анализа, позволившие сопоставить российский и зарубежный опыт, выявить институциональные ограничения и определить точки роста. В ходе исследования проанализированы современные тенденции, включая цифровую трансформацию сервисов, развитие образовательного туризма и применение механизмов государственно-частного партнерства. Особое внимание уделено специфике позиционирования национальных парков, где экологическая ценность и аутентичность становятся ключевыми конкурентными преимуществами. На основе синтеза теоретических положений и практических кейсов сформулированы рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы, внедрению кластерного подхода в управлении и созданию комплексных туристских продуктов, способных обеспечить устойчивый поток посетителей, рост вклада особо охраняемых природных территорий в социально-экономическое развитие прилегающих территорий и формирование экологической культуры общества.

Ключевые слова: национальные парки, туристский потенциал, устойчивый туризм, цифровизация, государственно-частное партнерство, экологический маркетинг, внутренний туризм, рекреационная инфраструктура, региональное развитие

Для цитирования: Лебедева, О.Е., Лещёва, Д.К., Егорова, В.С. Повышение туристского потенциала национальных парков в современных условиях // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 2. С. 70–77. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-70-77.

Статья поступила в редакцию: 12.01.2026.

Статья принята к публикации: 25.02.2026.

EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC 338.48, 502.131.1

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-70-77

INCREASING THE TOURIST POTENTIAL OF NATIONAL PARKS IN MODERN CONDITIONS

Olga E. LEBEDEVA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

PhD (Cand. Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: oelebedeva@fa.ru

Darya K. LESHCHEVA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

Student; e-mail: 239826@edu.ru

Vera S. EGOROVA,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia);

Student; e-mail: vsegorova@fa.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the possibilities and tools for increasing the tourist attractiveness of national parks as key elements of the natural and recreational framework of the state. The relevance of the study is due to the growing demand for domestic and ecological tourism, the need to diversify regional economies, as well as the need for effective management models of specially protected natural areas that balance the tasks of biodiversity conservation and recreational use. The aim of the work is to develop a multi-level system of measures aimed at improving the tourism potential of national parks through infrastructure modernization, the introduction of modern management practices and the activation of marketing communications. The methodological basis was formed by methods of comparative, structural and system analysis, which made it possible to compare Russian and foreign experience, identify institutional constraints and identify growth points. The study analyzes current trends, including the digital transformation of services, the development of educational tourism and the use of public-private partnership mechanisms. Special attention is paid to the specifics of the positioning of national parks, where ecological value and authenticity are becoming key competitive advantages. Based on the synthesis of theoretical provisions and practical cases, recommendations have been formulated to improve the regulatory framework, introduce a cluster approach in management and create integrated tourism products capable of ensuring a steady flow of visitors, increasing the contribution of specially protected natural areas to the socio-economic development of adjacent territories and the formation of an ecological culture of society.

Keywords: national parks, tourism potential, sustainable tourism, digitalization, public-private partnership, environmental marketing, domestic tourism, recreational infrastructure, regional development

For citation: Lebedeva, O. E., Leshcheva, D.K., & Egorova, V.S. (2026). Increasing the tourist potential of national parks in modern conditions. *Service plus*, 20(2), 70–77. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-2-70-77. (In Russ.).

Submitted: 12/01/2026.

Accepted: 25/02/2026.

Современная динамика туристской индустрии характеризуется переосмыслением ценности природного капитала и ростом запроса на аутентичные, осмысленные формы путешествий. В этом контексте национальные парки, объединяющие эталонные природные ландшафты, биологическое разнообразие и культурно-историческое наследие, перестают быть исключительно объектами природоохранного статуса, превращаясь в значимые точки притяжения для внутреннего и международного туризма.

Актуальность развития их туристского потенциала многогранна. С одной стороны, оно выступает ответом на глобальные тренды усиления экологической ответственности и поиска «зеленых» дестинаций. С другой стороны, для многих регионов России национальные парки представляют собой неиспользованный или малоэффективно используемый ресурс для экономической диверсификации, создания новых рабочих мест и улучшения качества жизни местного населения.

Пандемийные ограничения, резко активизировавшие интерес к внутреннему туризму, лишь подчеркнули данный потенциал, одновременно выявив системные проблемы, связанные с инфраструктурной недоступностью, дефицитом качественных сервисов и слабой коммуникацией с потенциальными посетителями.

Научный дискурс, посвященный вопросам развития туризма на особо охраняемых природных территориях (ООПТ), охватывает широкий круг тем, от фундаментальных основ рекреационного природопользования до прикладных аспектов управления. Значительное внимание в литературе уделяется анализу зарубежного опыта, который служит важным источником адаптируемых практик.

А. А. Дорофеев и К. Старикова, сравнивая модели национальных парков в США, Австралии и России, отмечают, что эффективность их функционирования как туристских центров напрямую зависит от четкого правового разграничения зон с различным режимом использования и развитой системы партнерства с бизнес-сообществом [2, с. 60]. Данный вывод подчеркивает важность институционального дизайна как основы для последующего развития.

Другим ключевым направлением исследований является изучение механизмов финансирования и управления. Т. Б. Бардаханова и др. детально

рассматривают концессии в сфере туризма как инструмент привлечения частных инвестиций в инфраструктуру парков, указывая на необходимость тщательной проработки конкурсной документации и создания сбалансированных условий для инвестора и государства, гарантирующих как коммерческую эффективность, так и строгое соблюдение природоохранного режима [1, с. 10].

Управленческий аспект дополняется работами, фокусирующимися на социальной роли парков. В. Н. Круглов и Е. В. Алексеева обосновывают тезис о том, что совершенствование системы управления природными заповедниками может служить триггером повышения качества жизни населения сопредельных территорий через создание новых рабочих мест, развитие малого бизнеса и улучшение социальной инфраструктуры [8, с. 90].

Конкретные кейсы развития отдельных парков позволяют выявить уникальные возможности и типичные проблемы. Так, анализ деятельности национального парка «Угра», проведенный Е. С. Овечкиной и Я. С. Григорьевой, показывает, что даже парки, расположенные вблизи крупных городов и обладающие статусом биосферного резервата ЮНЕСКО, могут сталкиваться с проблемами сезонности, недостаточного брендинга и слабой интеграции в региональные туристские кластеры [11, с. 116].

Перспективным направлением развития видится интеграция новых технологий. К. А. Милорадов выделяет ключевые векторы цифровизации национальных парков, к которым относятся создание систем онлайн-бронирования и бесконтактного доступа, разработка мобильных гидов с дополненной реальностью и использование больших данных для управления потоком посетителей, что напрямую влияет на повышение комфорта посещения и операционной эффективности [10, с. 246].

Несмотря на наличие значительного числа исследований, посвященных отдельным аспектам проблемы, сохраняется потребность в комплексных работах, которые интегрировали бы анализ управленческих, инфраструктурных, технологических и маркетинговых инструментов в единую концептуальную модель, направленную на системное повышение туристского потенциала национальных парков в современных социально-экономических условиях.

Повышение туристского потенциала национальных парков в современных условиях

Цель исследования заключается в разработке и обосновании комплексного подхода к повышению туристского потенциала национальных парков на основе синтеза современных институциональных и маркетинговых инструментов, обеспечивающего баланс между их рекреационной функцией и задачами природоохранной деятельности.

Методологической основой исследования выступил системный подход, позволивший рассмотреть национальный парк как сложную социально-экономику-экологическую систему, взаимодействующую с внешней средой. Информационную базу составили данные государственных органов, статистика посещаемости отдельных парков, а также их стратегические программы развития и публичная отчетность.

Для реализации поставленной цели был использован комплекс взаимодополняющих методов. Ведущую роль сыграл метод сравнительного анализа, примененный для сопоставления моделей управления и развития национальных парков в России (на примерах парков «Угра», «Сайлюгемский») и за рубежом (США, Канада, страны ЕС).

Все это позволило выявить общие закономерности и национальную специфику, определить успешные практики, подлежащие адаптации. Структурно-функциональный анализ использован для декомпозиции туристского потенциала парка на составляющие элементы: природно-ресурсную базу, инфраструктурный комплекс, сервисное обеспечение, кадровый ресурс и систему продвижения. Такой подход облегчил идентификацию «узких мест» и точек приложения усилий.

Институциональный анализ был направлен на изучение нормативно-правовых рамок, регулирующих туристскую деятельность на ООПТ, а также на оценку эффективности существующих моделей управления (бюджетное учреждение, автономная некоммерческая организация, концессионные соглашения). Кроме того, в рамках исследования проведен контент-анализ официальных сайтов и социальных сетей ряда национальных парков для оценки их маркетинговой активности и качества коммуникации с целевой аудиторией. Синтез полученных данных обеспечил целостность выводов и позволил перейти к разработке практических рекомендаций.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что повышение туристского потенциала

национальных парков в современных условиях является комплексной задачей, требующей синхронного воздействия на несколько взаимосвязанных уровней: институционально-управленческий, инфраструктурно-технологический и коммуникационно-маркетинговый.

На институционально-управленческом уровне ключевым направлением является внедрение гибких моделей хозяйствования, позволяющих преодолеть ограничения, накладываемые исключительно бюджетным финансированием. Речь идет не о коммерциализации заповедного ядра, а о развитии услуг в специально выделенных рекреационных и хозяйственных зонах.

Механизмы государственно-частного партнерства, в частности концессии, доказали свою эффективность для создания и эксплуатации объектов гостеприимства (гостиниц, кемпингов, визит-центров) и сервисной инфраструктуры [1, 3, 6]. Однако, как показывает анализ, их успешная реализация зависит от детальной проработки условий, гарантирующих долгосрочные интересы государства в сохранении природных комплексов.

Параллельно важным представляется развитие кластерного подхода, при котором национальный парк становится ядром, объединяющим усилия местных администраций, малого бизнеса (гиды, сувенирные производства, фермеры), образовательных учреждений и общественных организаций для создания комплексного туристского продукта территории. Такой подход способствует распределению экономических выгод, повышает лояльность местного сообщества и усиливает синергетический эффект.

Инфраструктурно-технологическое развитие сегодня невозможно без активной цифровизации. При этом цифровизация решает двудединую задачу: повышает привлекательность парка для современного туриста и оптимизирует его управление. Внедрение систем онлайн-бронирования проживания и экскурсий, мобильных приложений с навигацией, аудиогидами и информацией о биоразнообразии, использование QR-кодов на эко-тропах – все это становится стандартом ожиданий [4, 9, 10, 15].

При этом цифровые инструменты также позволяют управлять нагрузкой, распределяя потоки посетителей в пространстве и времени,

что критически важно для соблюдения экологических нормативов. Кроме того, развитие физической инфраструктуры должно следовать принципам экологического дизайна и энергоэффективности, минимизируя антропогенное воздействие. Также создание современной, но ненавязчивой инфраструктуры (смотровых площадок, деревянных настилов на тропях, комфортных мест отдыха) напрямую влияет на длительность пребывания и общую удовлетворенность посетителя.

Коммуникационно-маркетинговый уровень, возможно, является наиболее проблемным для многих российских национальных парков. Их продвижение часто носит пассивный, информационный, а не вовлекающий характер. Ключом к повышению потенциала становится переход от сообщений о запретах к нарративу об уникальных возможностях и ценностях.

Все это предполагает глубокий анализ целевых аудиторий (семьи с детьми, активные туристы, фотографы, исследователи) и разработку специализированных продуктов для каждой из них: образовательные программы для школьников, фототуры в период сезонных явлений, wellness-ретриты, волонтерские программы.

При этом использование когнитивных карт и сценарного подхода может помочь более точно спрогнозировать реакцию различных групп на те или иные маркетинговые инициативы, а активное присутствие в социальных сетях с качественным визуальным контентом, сотрудничество с travel-блогерами и медиа является необходимым элементом современной маркетинговой стратегии [5, 12, 14].

Для наглядного структурирования взаимосвязей между ключевыми факторами, влияющими на туристский потенциал, и предлагаемыми инструментами его повышения результаты анализа сведены в табл. 1.

Таким образом, эффективное повышение туристского потенциала требует не точечных улучшений, а системной трансформации, затрагивающей все аспекты деятельности национального парка. При этом данная трансформация должна быть основана на принципах устойчивости, где экономический эффект от туризма становится не самоцелью, а ресурсом для выполнения природоохранных, научных и просветительских миссий.

Кроме того, успешные примеры, такие как развитие парка «Угра» как биосферного резервата, демонстрируют, что международное признание и грамотное позиционирование могут стать мощным катализатором для привлечения внимания и ресурсов.

Подводя итоги, можно отметить, что туристский потенциал особо охраняемых природных территорий представляет собой сложный синтетический ресурс, величина и качество которого определяются не столько богатством природных активов, сколько эффективностью институциональных рамок, развитостью инфраструктуры и активностью маркетинговых коммуникаций. Следовательно, стратегии его повышения должны носить комплексный, междисциплинарный характер.

Центральным звеном модернизации ООПТ является эволюция моделей управления. Переход от жесткой бюджетной модели к более гибким схемам, включающим элементы государственно-частного партнерства и кластерного взаимодействия, открывает доступ к необходимым инвестициям, компетенциям и повышает общую адаптивность системы к меняющимся запросам рынка. При этом критически важно, чтобы новые управленческие практики были встроены в систему экологического императива, не допуская сверхэксплуатации уязвимых экосистем.

Выяснено, что цифровизация и современный маркетинг выступают не вспомогательными, а ключевыми драйверами роста. При этом цифровые технологии кардинально меняют опыт посетителя, делая его более комфортным, информационно насыщенным и безопасным для природы, одновременно предоставляя менеджменту парка инструменты для точного управления.

Маркетинг, в свою очередь, должен сместить фокус с информирования на создание эмоциональной связи и ценности, активно используя работу с целевыми нишами. Таким образом, реализация потенциала национальных парков как центров устойчивого туризма возможна только на основе скоординированного применения институциональных, технологических и коммуникационных инноваций, направленных на создание гармоничной модели, в которой охрана природы и развитие рекреации не противоречат, а взаимно усиливают друг друга.

Повышение туристского потенциала национальных парков в современных условиях

Табл. 1. Матрица инструментов повышения туристского потенциала национальных парков

Table 1. Matrix of tools for increasing the tourism potential of national parks

Ключевой фактор потенциала	Существующие проблемы / ограничения	Предлагаемые инструменты и меры	Ожидаемый экономический и социально-экологический эффект
Управление и финансирование	Бюджетная зависимость, жесткая административная система, слабая интеграция с местным бизнесом	Внедрение ГЧП (концессии), создание эндаумент-фондов, кластеризация, развитие программ корпоративной социальной ответственности (КСО)	Привлечение внебюджетных инвестиций, повышение операционной эффективности, рост налоговых поступлений и занятости в регионе
Инфраструктура и технологии	Сезонность, низкий уровень комфорта, физическая и информационная недоступность, высокая антропогенная нагрузка	«Мягкая» инфраструктура (настилы, визит-центры), системы онлайн-бронирования и мониторинга потоков, мобильные гиды с AR, энергоэффективные решения	Увеличение продолжительности и комфорта посещения, снижение деградации природных комплексов, рост среднего чека, расширение в сезон
Туристский продукт и сервис	Однообразие предложения (прогулки по тропам), дефицит квалифицированных гидов, слабые сопутствующие услуги (питание, сувениры).	Дифференциация продуктов (образовательные, научные, event-, волонтерские туры), создание сетей local guides, развитие локальных цепочек поставок	Диверсификация аудитории, увеличение повторных посещений, создание добавленной стоимости и поддержка малого бизнеса
Маркетинг и брендинг	Недостаточная узнаваемость, пассивная коммуникация, слабая работа с целевыми сегментами, неиспользование цифровых каналов	Разработка сильного бренда, активный контент-маркетинг (соцсети, блоги), партнерство с медиа и инфлюенсерами, участие в отраслевых выставках	Формирование устойчивого потока целевых посетителей, рост лояльности, создание положительного имиджа как центра экотуризма
Кадры и компетенции	Дефицит специалистов, сочетающих знания в экологии, гостеприимстве и менеджменте, старение кадров	Программы профподготовки и переподготовки на базе парков и вузов, стажировки, обмен опытом с зарубежными коллегами, привлечение волонтеров	Повышение качества сервиса, внедрение инновационных практик управления, формирование кадрового резерва

Список источников

1. Бардаханова Т. Б. Концессии в сфере туризма в национальных парках: особенности и этапы разработки / Т. Б. Бардаханова, В. Д. Шаралдаева, Л. Б. Ж. Максанова // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2021. – № 3. – С. 8–18.
2. Дорофеев А. А. Материалы к сравнению некоторых национальных парков США, Австралии и России / А. А. Дорофеев, К. Старикова // Туризм и региональное развитие. – 2024. – № 2 (9). – С. 55–72.
3. Имяреков С. М. Перспективы развития зеленого туризма в современных условиях / С. М. Имяреков, Л. А. Пониматкина, О. Е. Лебедева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 9–1. – С. 64–68.
4. Карпова В. П. Национальный парк «Угра» – биосферный резерват по программе МАБ ЮНЕСКО / В. П. Карпова // Мордовский заповедник. – 2018. – № 14. – С. 32–36.
5. Кожина В. О. Совершенствование управления потенциалом развития предприятия / В. О. Кожина, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4 (93). – С. 572–575.
6. Косарева Н. В. Совершенствование государственного регулирования туристско-рекреационной сферы / Н. В. Косарева, Т. А. Адашова, О. Е. Лебедева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5–1 (82). – С. 50–53.

7. Круглов В.Н. Организационно-правовые аспекты социализации экологического развития территорий (на примере ФБГУ Национальный парк «Угра») / В.Н. Круглов, В.С. Левинзон // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – № 28. – С. 94–97.
8. Круглов В.Н. Совершенствование системы управления природными заповедниками как триггер социального роста качества жизни населения (на примере ФБГУ Национальный парк «Угра») / В.Н. Круглов, Е.В. Алексеева // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – № 28. – С. 89–93.
9. Лебедев К.А. Конкуренция как фактор развития регионального рынка туристских услуг / К.А. Лебедев // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2016. – Т. 9. – № 2. – С. 52–56.
10. Милорадов К.А. Направления цифровизации национальных парков в контексте развития внутреннего туризма / К.А. Милорадов // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 1. – С. 245–248.
11. Овечкина Е.С. Анализ деятельности национального парка «Угра» в Калужской области / Е.С. Овечкина, Я.С. Григорьева // В сборнике: Зеленый туризм в России: современное состояние, проблемы и перспективы развития. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Москва, 2021. – С. 115–119.
12. Федюлин А.А. Оптимизация внутрикластерных отношений в туристической сфере / А.А. Федюлин, К.А. Лебедев, О.Е. Лебедева // Актуальные проблемы экономики. – 2017. – Т. 187. – № 1. – С. 383–388.
13. Чудновский А.Д. Туристско-рекреационный потенциал национальных парков (на примере национального парка «Сайлюгемский», Республика Алтай) / А.Д. Чудновский, М.В. Мальцева, Н.А. Офицерова [и др.] // Экономика строительства. – 2023. – № 9. – С. 80–83.
14. Юдашкина Е.Е. Стратегическое планирование социально-экономических процессов на основе когнитивного подхода / Е.Е. Юдашкина, А.Л. Никазаченко, К.А. Лебедев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8–2 (85). – С. 1062–1065.
15. Levchenko, T.P. A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex / T.P. Levchenko, E.V. Koryagina, T.V. Rassokhina, N.V. Shabalina, O.E. Lebedeva // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2018. – Vol. 9. – № 8 (32). – P. 1707–1713.
16. Novolodskaya, G.I. Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism / G.I. Novolodskaya, T. Yu. Kramarova, K.A. Lebedev, L.A. Ponkratova, E. Yu. Chicherova // Journal of Environmental Management and Tourism. – 2018. – Vol. 9. – № 4 (28). – P. 714–720.

References

1. Bardakhanova, T. B., Sharaldaeva, V. D., & Maksanova, L. B.-Zh. (2021). Kontsessii v sfere turizma v natsional'nykh parkakh: osobennosti i etapy razrabotki [Tourism Concessions in National Parks: The Peculiarities and Stages of Development]. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment [Bulletin of Buryat State University. Economy and Management]*, 3, 8–18. (In Russ.).
2. Dorofeev, A.A., Starikova, K. (2024). Materialy k sravneniiu nekotorykh natsional'nykh parkov SShA, Avstralii i Rossii [Materials for comparison of some national parks of the USA, Australia and Russia]. *Turizm i regional'noe razvitie [Tourism and regional development]*, 2(9), 55–72. (In Russ.).
3. Imiarekov, S.M., Ponimatkina, L.A., & Lebedeva, O.E. (2021). Perspektivy razvitiya zelenogo turizma v sovremennykh usloviyakh [Prospects for the development of green tourism in modern conditions]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]*, 9–1, 64–68. (In Russ.).
4. Karpova, V.P. (2018). Natsional'nyi park "Ugra" – biosfernnyy rezervat po programme MAB IuNESKO [National Park "Ugra" – biosphere reserve under the UNESCO MAB program]. *Mordovskiy zapovednik [Mordovia Reserve]*, 14, 32–36. (In Russ.).
5. Kozhina, V.O. & Lebedeva, O.E. (2018). Sovershenstvovanie upravleniya potentsialom razvitiya predpriyatiya [Improving the management of enterprise development potential]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 4, 572–575. (In Russ.).

Повышение туристского потенциала национальных парков в современных условиях

6. Kosareva, N.V., Adashova, T.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Sovershenstvovanie gosudarstvennogo regulirovaniya turistsko-rekreatsionnoy sfery [Improving state regulation of the tourism and recreation sector]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 5–1, 50–53. (In Russ.).
7. Kruglov, V.N., Levinson, V.S. (2023). Organizatsionno-pravovye aspekty sotsializatsii ekologicheskogo razvitiia territorii (na primere FBGU Natsional'nyi park "Ugra") [Organizational and legal aspects of the socialization of ecological development of territories (on the example of the Federal State Budgetary Institution National Park "Ugra")]. *Vestnik obrazovatel'nogo konsortsiума Srednerusskiy universitet. Seriya: Gumanitarnyye nauki [Bulletin of the Educational Consortium Central Russian University. Series: Humanities]*, 28, 94–97. (In Russ.).
8. Kruglov, V.N., Alekseeva, E.V. (2023). Sovershenstvovanie sistemy upravleniia prirodnyimi zapovednikami kak trigger sotsial'nogo rosta kachestva zhizni naseleniia (na primere FBGU Natsional'nyi park "Ugra") [Improving the management system of nature reserves as a trigger for social growth in the quality of life of the population (on the example of the Federal State Budgetary Institution National Park "Ugra")]. *Vestnik obrazovatel'nogo konsortsiума Srednerusskiy universitet. Seriya: Gumanitarnyye nauki [Bulletin of the Educational Consortium Central Russian University. Series: Humanities]*, 28, 89–93 (in Russ.).
9. Lebedev, K.A. (2016). Konkurenciya kak faktor razvitiya regional'nogo rynka turistskikh uslug [Competition as a factor in the development of the regional tourist services market]. *Industriya turizma: vozmozhnosti. priority. problemy i perspektivy [Tourism Industry: Opportunities, Priorities, Problems and Prospects]*, 9(2), 52–56. (In Russ.).
10. Miloradov, K.A. (2025). Napravleniia tsifrovizatsii natsional'nykh parkov v kontekste razvitiia vnutrennego turizma [Directions of digitalization of national parks in the context of the development of domestic tourism]. *RISK: Resursy, Informatciia, Snabzhenie, Konkurentciia [RISC: Resources, Information, Supply, Competition]*, 1, 245–248. (In Russ.).
11. Ovechkina, E.S., Grigoryeva, Ya.S. (2021). Analiz deiatel'nosti natsional'nogo parka «Ugra» v Kaluzhskoi oblasti [Analysis of the activities of the Ugra National Park in the Kaluga Region]. *Zelenyy turizm v Rossii: sovremennoye sostoyaniye. problemy i perspektivy razvitiya [Green tourism in Russia: current state, problems and development prospects]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Moscow*, 115–119 (in Russ.).
12. Fedulin, A.A., Lebedev, K.A. & Lebedeva, O.E. (2017). Optimizatsiya vnutriklasternykh otnosheniy v turistscheskoy sfere [Optimization of intra-cluster relations in the tourism sector]. *Aktualnyye problemy ekonomiki [Actual Problems of Economics]*, 187(1), 383–388. (In Russ.).
13. Chudnovskii, A.D., Maltseva, M.V., Ofitserova, N.A., & Sadykova, K.R. (2023). Turistsko-rekreatsionnyi potentsial natsional'nykh parkov (na primere natsional'nogo parka "Sailyugemskii", Respublika Altai) [Tourist and recreational potential of national parks (on the example of the Sailyugem National Park, Altai Republic)]. *Ekonomika stroitelstva [Construction Economics]*, 9, 80–83 (in Russ.).
14. Yudashkina, E.E., Nikazachenko, A.L. & Lebedev, K.A. (2017). Strategicheskoe planirovanie sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov na osnove kognitivnogo podkhoda [Strategic planning of socio-economic processes based on the cognitive approach]. *Ekonomika i predprinimatelstvo [Economics and entrepreneurship]*, 8–2, 1062–1065. (In Russ.).
15. Levchenko, T.P., Koryagina, E.V., Rassokhina, T.V., Shabalina, N.V. & Lebedeva, O.E. (2018). A project-based approach to ensuring the competitiveness of a region's tourism-recreation complex. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(8), 1707–1713.
16. Novolodskaya, G.I., Kramarova, T.Yu., Lebedev, K.A., Ponkratova, L.A. & Chicherova, E.Yu. (2018). Public-private partnership as innovative form of attraction of financial resources in sphere of tourism. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(4), 714–720.