

## ОБРАЗОВАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ И ПРОСВЕЩЕНИЕ

УДК 338.485

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35

### ОПТИМИЗАЦИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ТУРИСТСКИЕ УСЛУГИ И СЕРВИСЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ПАРКА «УГРА»

**ГОЛОВЛЕВА Варвара Сергеевна,**

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

Студент; e-mail: golovlevavarvara@yandex.ru

**ЛАУХИНА Ксения Денисовна,**

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

Студент; e-mail: kd.laukhina553@mail.ru

**ПЫРОВА Мария Алексеевна,**

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

Студент; e-mail: qjjeik.wiioo@yandex.ru

**СОКОЛИНА Полина Андреевна**

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

Студент; e-mail: p.sokolina@mail.ru

**Научный руководитель: АНИКИНА Людмила Александровна**

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

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

**Аннотация.** Национальные парки играют ключевую роль в реализации целей устойчивого развития территорий, сохранении природного и историко-культурного наследия и развитии экологического туризма. Развитие регулируемого туризма в национальных парках способствует не только повышению финансовой устойчивости этих учреждений, но и реализации их просветительской и рекреационной функций. Однако многие российские национальные парки сталкиваются с противоречием между необходимостью генерировать доходы для саморазвития и требованием выполнять социальный заказ по предоставлению дешевых рекреационных услуг. На примере национального парка «Угра» проведен комплексный анализ механизмов и практики ценообразования на туристские услуги, выявлены ключевые проблемы и узкие места в действующей политике тарификации. Исследование опирается на анализ теоретико-методологических основ функционирования национальных парков, изучение зарубежного опыта ценообразования в ООПТ (Национальные парки США, Европейские парки, ЮАР), а также детальное изучение туристского потенциала и текущей ценовой политики парка «Угра». Разработаны направления оптимизации ценообразования, включающие дифференциацию тарифов по сегментам аудитории, развитие новых видов туристских услуг и внедрение гибкой, рыночно-ориентированной стратегии ценообразования. Выводы и рекомендации работы могут быть использованы администрацией национального парка «Угра» и другими ООПТ для повышения финансовой устойчивости, конкурентоспособности и эффективной реализации их туристско-рекреационного потенциала и формирования эффективной, современной и сбалансированной тарифной политики на практике.

**Ключевые слова:** национальный парк, ценообразование, туристские услуги, туристский потенциал, финансовая устойчивость, дифференциация тарифов, конкурентоспособность, парк «Угра», особо охраняемые природные территории, экологический туризм

**Для цитирования:** Головлева, В. С., Лаухина, К. Д., Пырова, М. А., Соколина, П. А. Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра» // Сервис plus. 2026. Т. 20 № 1. С. 26–35. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35.

**Статья поступила в редакцию:** 22.12.2025.

**Статья принята к публикации:** 26.01.2026.

## EDUCATION, UPBRINGING AND ENLIGHTENMENT

UDC338.485

DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35

### PRICING OPTIMIZATION OF SERVICES AND FACILITIES FOR TOURIST IN UGRA NATIONAL PARK

**Varvara S. GOLOVLEVA,**

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

Students; e-mail: golovlevavarvara@yandex.ru

**Ksenia D. LAUKHINA,**

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

Students; e-mail: kd.laukhina553@mail.ru

**Maria A. PYROVA,**

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

Students; e-mail: qjjeik.wiioo@yandex.ru

**Polina A. SOKOLINA,**

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

Students; e-mail: p.sokolina@mail.ru

**Academic advisor: Liudmila A. ANIKINA**

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

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

---

**Abstract.** National parks play a key role in implementing sustainable territorial development goals, preserving natural and historical-cultural heritage, and developing ecological tourism. The development of regulated tourism in national parks contributes not only to increasing the financial sustainability of these institutions, but also to the realization of their educational and recreational functions. However, many Russian national parks face a contradiction between the need to generate income for self-development and the requirement to fulfill the social mandate to provide affordable recreational services. Using Ugra National Park as a case study, a comprehensive analysis of the mechanisms and practice of pricing for tourist services was conducted, identifying key problems and bottlenecks in the current tariff policy. The research is based on the analysis of theoretical and methodological foundations for the functioning of national parks, the study of foreign experience in pricing within specially protected natural areas (US National Park Service, European parks, South Africa), as well as detailed analysis of the tourist potential and current pricing policy of Ugra Park. Directions for optimizing pricing are developed, including tariff differentiation by audience segments, development of new types of tourist services, and the introduction of a flexible, market-oriented pricing strategy. The conclusions and recommendations of the work can be used by the administration of Ugra National Park and other protected natural areas to improve financial sustainability, competitiveness, and effective realization of their tourist and recreational potential and form an effective, modern, and balanced tariff policy in practice.

**Keywords:** national park, pricing, tourist services, tourism potential, financial sustainability, tariff differentiation, competitiveness, Ugra park, specially protected natural areas, ecological tourism

**For citation:** Golovleva, V. S., Laukhina, K. D., Pyrova, M. A., & Sokolina, P. A. (2026). Pricing optimization of services and facilities for tourist in Ugra national park. *Service plus*, 20(1), 26–35. DOI: 10.22412/2413-693X-2026-20-1-26-35. (In Russ.).

**Submitted:** 22/12/2025.

**Accepted:** 26/01/2026.

---

Национальные парки России, составляя основу системы федеральных особо охраняемых природных территорий (ООПТ), выполняют стратегически важную тройственную миссию, определенную законодательством и сложившейся практикой природопользования. Эта миссия включает, во-первых, сохранение уникальных природных комплексов, ландшафтов и биологического разнообразия, а также памятников историко-культурного наследия. Во-вторых, она направлена на экологическое просвещение населения, формирование экологической культуры и ответственного отношения к природе. В-третьих, предусматривает развитие регулируемого туризма и рекреации, что позволяет обеспечить доступ граждан к природным ценностям в организованных и контролируемых формах [1].

В современных условиях, на фоне роста общественного интереса к экологичному и познавательному отдыху, запроса на «ускользающую» аутентичность и единение с природой, туристско-рекреационная функция ООПТ выходит на первый план. Она перестает быть вспомогательной и превращается в ключевой механизм выполнения просветительской миссии, позволяя через непосредственный опыт сформировать у посетителя ценностное отношение к охраняемым территориям. Более того, при грамотной организации регулируемый туризм становится потенциальным источником финансовой устойчивости самих парков, способным генерировать внебюджетные доходы для финансирования природоохранных мероприятий, развития инфраструктуры и научной деятельности [13].

Однако эффективная реализация этой двойной роли – и как инструмента просвещения, и как источника дохода – опирается в сложнейший управленческий и экономический вызов. Его суть заключается в необходимости найти и постоянно поддерживать хрупкий баланс между двумя, зачастую противоречащими друг другу императивами. С одной стороны, существует социально-охранная миссия, требующая обеспечения доступности территорий для широких слоев населения, выполнения государственного задания по экологическому воспитанию и сохранения экосистем, что часто ассоциируется с минимальным коммерческим вмешательством и символическими ценами. С другой стороны, действуют

объективные экономические законы функционирования любой туристской дестинации, требующие рентабельности, конкурентоспособности на рынке, инвестиций в развитие сервиса, инфраструктуры и продвижение. Жесткое следование принципу доступности ведет к хроническому недофинансированию и деградации туристского продукта, тогда как чрезмерная коммерциализация может нанести ущерб природным ценностям и исключить социально незащищенные группы посетителей.

В этом контексте ключевым инструментом, позволяющим найти этот баланс и превратить туризм из потенциальной угрозы в инструмент устойчивого развития, выступает научно обоснованная и гибкая политика ценообразования на туристские услуги и сервисы. Именно цена как многогранный экономический и маркетинговый инструмент способна выполнять несколько функций одновременно: регулировать поток посетителей, сегментировать аудиторию, формировать воспринимаемую ценность предложения, обеспечивать возврат инвестиций и, что особенно важно, создавать финансовые ресурсы для выполнения основной природоохранной и просветительской миссии учреждения. Следовательно, разработка оптимальной модели ценообразования становится центральной задачей для повышения эффективности управления национальными парками в современных условиях.

Актуальность темы обусловлена растущим интересом к экотуризму в защищенных территориях, где баланс между коммерциализацией услуг и сохранением экосистем становится ключевым вызовом. Введение рыночных механизмов ценообразования позволяет повысить доходность парка без ущерба для его природных ценностей [2].

Объектом исследования выступает туристские услуги и сервисы национального парка.

Предмет исследования – механизмы, модели и практика формирования цен на туристские услуги на примере национального парка «Угра», а также направления их оптимизации.

Целью работы является разработка научно обоснованных предложений по оптимизации ценообразования на туристские услуги национального парка «Угра» для повышения его финансовой устойчивости, конкурентоспособности и реализации рекреационного потенциала.

## Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи:

1. Раскрыть теоретико-методологические основы функционирования национальных парков и специфики ценообразования на их услуги, а также проанализировать релевантный зарубежный опыт.
2. Провести комплексный анализ туристского потенциала, существующей ценовой политики и конкурентных позиций национального парка «Угра», выявить ключевые проблемы и «узкие места».
3. Разработать комплекс мер и стратегию по оптимизации ценообразования и развитию новых туристских услуг национального парка «Угра», обеспечивающих переход к устойчивой рыночно-ориентированной модели управления.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных ученых в области менеджмента ООПТ: Гришенок В. А. [1], Коновалов В. А. [3], Пулькина Е. Ю. [9], Рустемова С. М., Омаркожаева А. Н., Терджан Т. [10].

В работе применялись общенаучные методы: системный и сравнительный анализ, синтез, обобщение, метод case-study (глубокое изучение объекта на примере НП «Угра»), экономико-статистические методы сбора и обработки данных, методы стратегического анализа (SWOT, конкурентный анализ).

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации подходов к ценообразованию в контексте двойственной миссии ООПТ и в разработке теоретической модели перехода от административной к гибкой рыночной системе тарифов.

Практическая значимость определяется тем, что содержащиеся в работе выводы и разработанные рекомендации могут быть непосредственно использованы администрацией национального парка «Угра», а также другими ООПТ со схожими проблемами при формировании стратегии развития, бизнес-планов и изменении нормативно-тарифной политики. Реализация предложений позволит увеличить внебюджетные доходы парка, снизить сезонность, повысить качество туристского сервиса и укрепить его позиции на рынке.

Национальные парки России представляют собой уникальный институт, созданный на стыке

экологической политики, территориального управления и социально-экономического развития. Их правовой статус и сущность определены Федеральным законом от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях». Согласно закону, национальные парки являются природоохранными, эколого-просветительскими и научно-исследовательскими учреждениями, предназначенными для использования в природоохранных, просветительских, научных и культурных целях и для регулируемого туризма [11].

В отличие от заповедников, национальные парки изначально проектируются как территории, открытые для посещения, но с жестким принципом приоритетности природоохранных целей. Это реализуется через обязательное зонирование территории (заповедная, рекреационная, зона обслуживания посетителей и др.), которое создает правовую и пространственную рамку для туристской деятельности.

Управление национальными парками осуществляется федеральными государственными бюджетными учреждениями (ФГБУ) в ведении Минприроды России. Этот статус определяет их экономическое поведение: финансирование складывается из федерального бюджета (субсидии на госзадание) и средств от приносящей доход деятельности (ПДД). Однако доходы от туризма, поступая в федеральный бюджет, лишь частично и с задержкой возвращаются учреждению, что создает сложную финансовую среду и ограничивает оперативную самостоятельность.

Ценообразование на услуги национальных парков представляет собой гибридную модель, где экономическая логика взаимодействует с административно-правовой и социально-экологической. Основой является рекреационный сбор компенсационного характера, призванный частично покрыть затраты на обеспечение условий для регулируемого туризма (обустройство троп, уборка, охрана). Помимо него, формируются прејскуранты на экскурсии, аренду оборудования, размещение, сувениры.

Методология в российских парках тяготеет к административно-затратному подходу с сильной социальной составляющей. Процесс утверждения тарифов сильно бюрократизирован: изменение ставок требует многоуровневых согласований внутри учреждения и одобрения территориальных

органов Минприроды, что приводит к высокой инертности. Цены могут годами оставаться неизменными, не успевая за инфляцией и ростом затрат. Главным системным ограничением является приоритет социальной доступности над коммерческой эффективностью. Тарифы на вход и базовые услуги искусственно занижаются, не покрывая реальных издержек, а широкий спектр льгот еще более снижает выручку. В результате формируется порочный круг: низкие цены – низкие доходы от ПДД – отсутствие средств для развития инфраструктуры – низкая привлекательность для платежеспособных туристов – сохранение зависимости от бюджета.

Более детальный анализ организационных процедур показывает, что процесс утверждения любого тарифа сопровождается многоуровневой экспертизой и согласованиями. Инициация изменения цен исходит от экономической службы парка, которая готовит калькуляцию, обосновывающую рост затрат. Данный пакет документов затем проходит внутреннее согласование с профильными отделами (научным, охраны территории, экологического просвещения) и утверждается директором учреждения. Однако ключевым барьером оперативности является необходимость последующего согласования с территориальным органом Министерства природных ресурсов и экологии РФ, а в ряде случаев – и с центральным аппаратом. Эта многоступенчатая бюрократическая процедура, занимающая от нескольких месяцев до года, приводит к тому, что тарифы безнадежно отстают от рыночной динамики.

В условиях высокой инфляции и роста стоимости материальных ресурсов даже недавно утвержденные цены быстро становятся экономически нерелевантными, не покрывая реальных операционных издержек на содержание троп, уборку территории, оплату труда гидов и обслуживающего персонала. Таким образом, сама институциональная среда, предназначенная для контроля за расходованием бюджетных средств, порождает системную инертность и финансовую неэффективность.

Международный опыт демонстрирует успешные модели, преодолевающие противоречие между охраной природы и экономической эффективностью. В национальных парках США действует дифференцированная система вступительных сборов, при этом до 80 % средств, собранных

в парке, остаются на месте и направляются на проекты по обслуживанию посетителей и сохранению ресурсов, создавая мощный стимул для развития. Широко применяются абонементы, действуют дни с бесплатным входом и льготы, но ключевым является экономически обоснованная цена, позиционирующая парк как ценный актив.

В Канаде и ряде европейских стран распространена модель публично-частного партнерства (ГЧП) и концессионной деятельности. Государственная администрация парка сохраняет функции охраны и контроля, а значительная часть туристской инфраструктуры (гостиницы, рестораны, прокат) передается частным компаниям на условиях долгосрочной аренды. Это позволяет привлечь частные инвестиции и компетенции, повысить качество сервиса, обеспечивая парку стабильный внебюджетный доход в виде арендной платы или роялти.

Опыт ЮАР (парк Крюгер) строится на предложении уникального, эксклюзивного опыта с максимальной дифференциацией цен – от бюджетных кемпингов до роскошных лоджей стоимостью в тысячи долларов за сутки. Доходы от высокобюджетного туризма являются основным источником финансирования природоохранной деятельности.

В европейской практике ярко выражена интеграция парка в региональную экономику и туристский кластер. Парк позиционируется как ядро, вокруг которого выстраивается сеть услуг местных сообществ (агротуризм, гиды, локальные продукты). Система может включать единые гостевые карты или туристские налоги, аккумулируемые в фонд развития региона.

Обобщая, можно выделить ключевые принципы для адаптации в России: целевое использование средств, гибкая дифференциация и сегментация, активное привлечение частного капитала через ГЧП, интеграция парка в региональную экономику.

Национальный парк «Угра» – уникальный объект площадью 98 623 га, объединяющий функции федеральной ООПТ и места исторического события «Великого стояния на Угре» 1480 года. Парк разделен на три кластера: Угорский (исторический), Воротынский (археологический) и Жиздринский (природный). На Угорский участок приходится свыше 70 % посещений, в то время как Жиздринский участок с высочайшим потенциалом

## Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

для орнитологического туризма остается практически не востребуемым из-за отсутствия оборудованных маршрутов и сервисов [8].

Туристская результативность парка низка: в 2023 году его посетило около 55 тыс. организованных туристов, что существенно меньше посещаемости музея-заповедника «Куликово поле» (свыше 400 тыс.) и среднегодового показателя по национальным паркам России (150–200 тыс.) [7]. Удельный вес парка в общем турпотоке Калужской области (1,75 млн человек) не превышает 3,1 %.

Критическая проблема – высокая сезонность: до 85 % организованного потока и выручки концентрируется в период май – сентябрь [7]. Инфраструктурная база недостаточна: транспортная доступность проблемна, предложение средств размещения крайне ограничено (четыре гостевых дома, ~30 мест), протяженность оборудованных троп – 45 км (плотность 0,46 м/га против 2–3 м/га в европейских парках). Структура посетителей – школьные группы (40 %) и туристы-«дикари» (50 %), что характеризует низкую платежеспособность аудитории.

Помимо количественных показателей, качественный анализ выявляет структурные диспропорции в использовании потенциала между кластерами. Угорский кластер концентрирует нагрузку на точечных объектах, в то время как Ворытинский (археологический) кластер лишен адаптированной для массового туриста презентации: археологические объекты не музеефицированы, отсутствуют информационные стенды. Наиболее проблемным является Жиздринский кластер, обладающий всеми предпосылками для развития нишевого туризма (бердвотчинг, фотографические туры), но не имеющий базовой инфраструктуры для этого (скрапов, тематических маршрутов, специализированных гидов). Таким образом, парк функционирует как «дестинация одной точки», что ограничивает экономические результаты и создает риски для сохранности популярных объектов.

Базовый входной рекреационный сбор установлен на уровне 150 рублей – в 3–4 раза ниже аналогичной платы в коммерческих парках Калужской области (300–700 рублей). Стоимость групповой экскурсии составляет 1000 рублей за группу до 25 человек (40 руб./чел.), что не покрывает

себестоимость (1200–1500 рублей). Средний доход с одного посетителя (ARPU) – 180–300 рублей, что кратно ниже коммерческих объектов вроде «Этномира» (3000–5000 рублей) [12].

Глубокое изучение структуры доходов от приносящей доход деятельности (ПДД) парка подтверждает ее примитивность и зависимость от бюджетных дотаций. Основную статью внебюджетных поступлений (порядка 60–70 %) формирует рекреационный сбор, что свидетельствует о неспособности продать посетителю что-либо, кроме права на вход. Доходы от экскурсий минимальны из-за заниженных тарифов. Сопутствующие услуги (прокат, размещение) вносят незначительный вклад из-за ограниченного предложения. Сувенирная продукция не имеет уникальной привязки к бренду парка. Отсутствует практика продажи комплексных пакетов. В такой модели увеличение турпотока ведет к росту операционных расходов при минимальном приросте маржи, создавая антистимулы для активного привлечения посетителей.

Ключевым упущением является полное отсутствие инструментов дифференцированного ценообразования. Парк не использует сезонные коэффициенты, пакетные предложения или сегментацию по типам клиентов (иностранцы, фотографы, корпоративные группы). Единые статичные цены применяются ко всем категориям посетителей, что приводит к упущению экономического потенциала платежеспособных сегментов.

Сравнение с другими национальными парками России показывает, что парк «Угра» имеет существенно более низкие входные сборы (200–400 рублей в других парках против 150 рублей) [5]. Успешные парки, такие как «Куршская коса» и «Кисловодский», применяют более сложные и финансово эффективные стратегии. «Куршская коса» использует дифференцированную систему (сбор с автомобиля, сезонные надбавки), активно развивает коммерческую инфраструктуру через частных операторов, что позволяет достичь ARPU в 800–1500 рублей и доли внебюджетных доходов до 30–40 % [6].

«Кисловодский» парк работает по курортно-сервисной модели с бесплатным входом, но широким спектром платных услуг внутри (прокат, экскурсии на сегвеях, аттракционы), конвертируя огромный поток (более 3 млн человек) в доход.

Оба парка активно используют цифровизацию (онлайн-продажа билетов, мобильные приложения) и агрессивный маркетинг [4].

Позиционирование парка «Угра» в условиях конкуренции с коммерческими объектами («Этномир», «Полотняный завод») выглядит слабым. Потребитель не считывает ценность предложения: в отличие от конкурентов, предлагающих «готовый продукт» (комфорт, развлечения, сервис) за высокую цену, парк предлагает «просто вход в лес» за символическую плату. Низкая стоимость в сочетании с отсутствием базовых удобств формирует восприятие парка как объекта низкого уровня сервиса.

Для преодоления финансовых ограничений необходима трансформация действующей системы в гибкую многоуровневую модель. Предлагается:

- сезонное ценообразование: повышенные тарифы в пик (май – сентябрь), пониженные – в межсезонье (октябрь – апрель). Например, базовый вход: 350–400 руб. (лето), 100–150 руб. (зима);
- дифференциация по категориям: стандартный (взрослый), льготный (дети, студенты, пенсионеры – скидка 30–50 %), премиальный (иностранцы, фотографы – надбавка 50–100 %);
- пакетные предложения: продажа комплексных решений («Исторический уик-энд», «Экологический день»), где цена пакета ниже суммы отдельных услуг на 15–20 %;
- целевые сборы: введение платы за въезд на личном транспорте (300–500 руб./авто) по аналогии с НП «Куршская коса»;
- годовые абонементы: стоимостью 3000–4000 рублей для постоянных посетителей.

Низкий ARPU обусловлен ограниченным набором услуг. Для его роста требуется создание целостной системы добавочной стоимости. Конкретизация предложений включает:

- краткосрочная перспектива (1–2 года): организация пунктов проката активного инвентаря (велосипеды, снегоступы, бинокли); ребрендинг и расширение ассортимента сувенирной продукции с уникальным дизайном; запуск совместных проектов с местными ремесленниками;
- среднесрочная перспектива (2–3 года): развитие инфраструктуры размещения и питания через механизмы ГЧП/

концессии – предоставление участков в аренду под строительство эко-лоджей, глэмпингов, тематических кафе частными операторами с выплатой роялти парку.

Разработка новых всесезонных туристских продуктов, ценообразование на которых будет сочетать затратный и ценностный подходы:

- осень: фотографический тур «Краски Угры» (двухдневный, 12–18 тыс. руб./чел.);
- зима: научно-популярная экспедиция «Следы на снегу» (2,5–3,5 тыс. руб./чел.);
- весна: орнитологический уик-энд на Жиздринском участке (8–10 тыс. руб.);
- для семей: интерактивный квест «Тайны стояния» (1,2–1,8 тыс. руб. за семью);
- для активной молодежи и корпораций: приключенческий маршрут «Тропа Великого князя» (5–7 тыс. руб./чел.).

Внедрение новой стратегии требует комплексных организационных изменений.

- целевое использование доходов: Закрепление 70–80 % средств от туристской деятельности на прямые реинвестиции в инфраструктуру, сервис и маркетинг;
- цифровизация: внедрение системы онлайн-продажи билетов и бронирования услуг, разработка мобильного приложения с навигацией и аудиогидом, активное продвижение в социальных сетях;
- реформа финансового управления: внедрение KPI для сотрудников, связанных с продажами услуг, привязанных не только к выручке, но и к удовлетворенности клиентов. Разработка гибкой финансовой модели для прогнозирования;
- пилотирование изменений: на первом этапе (6–9 месяцев) – детальный аудит себестоимости всех услуг, разработка новой редакции Прейскуранта, подготовка обоснования для согласования с Минприроды.

Ожидаемые результаты реализации стратегии в среднесрочной перспективе (3–5 лет) будут следующими:

- увеличение ARPU с 180–300 до 800–1200 рублей;
- рост доли внебюджетных доходов в финансировании с 10–15 % до 25–35 %;
- снижение сезонной концентрации потока (доля летних посещений с 85 % до 55–60 %);

## Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

- общий рост турпотока на 40–60 % за счет привлечения новых аудиторий (семьи, иностранцы, нишевые группы).

Анализ хозяйственной деятельности национального парка «Угра» позволяет сделать однозначный вывод: ключевой причиной его низкой финансовой эффективности выступает устаревшая административно-дотационная модель ценообразования. Эта модель, унаследованная от плановой системы управления, функционирует в отрыве от рыночных реалий и базовых экономических принципов. Она демонстрирует свою полную неспособность конвертировать выдающийся природно-исторический капитал территории – синтез ландшафтов речных долин и места события общенационального значения – в устойчивые финансовые результаты и конкурентные преимущества.

Установленные цены на вход и базовые услуги не только не покрывают операционных издержек на содержание инфраструктуры и оказание сервиса, но и полностью игнорируют ценность предоставляемого посетителю опыта. В результате ценовая политика лишена своей основной экономической функции – генерации доходов для развития. Это закрепляет порочный круг хронического недофинансирования: низкие доходы блокируют инвестиции в инфраструктуру и качество сервиса, что, в свою очередь, ограничивает приток платежеспособных туристов и perpetuates зависимость от государственных субсидий. Парк оказывается в ловушке, где увеличение турпотока ведет не к росту финансовой устойчивости, а к возрастанию затратной нагрузки.

Разрыв этой цепи требует не косметических корректировок, а глубинной стратегической реформы всей бизнес-модели парка. Суть преобразований – переход от пассивного бюджетного учреждения к активной клиентоориентированной туристской дестинации, способной

к саморазвитию. Разработанный в исследовании комплекс мер представляет собой взаимосвязанную программу действий. Его стержнем является отказ от единой тарифной сетки в пользу гибкой, многоуровневой системы ценообразования. Такая система должна интегрировать сезонные коэффициенты, дифференциацию по категориям посетителей, пакетные предложения и целевые сборы, что позволит адекватно оценивать услуги и максимизировать выручку с разных сегментов аудитории.

Технологическим фундаментом новой модели должна стать тотальная цифровизация. Внедрение онлайн-продаж, мобильного приложения с контентом и систем бронирования – это не просто вопрос удобства, а необходимое условие для привлечения современной аудитории, управления спросом и сбора данных для анализа. Наконец, успех преобразований невозможен без реформы внутреннего управления. Это подразумевает закрепление принципа целевого использования генерируемых доходов на развитие парка, а также внедрение системы KPI для сотрудников, увязанных с финансовыми результатами и удовлетворенностью посетителей.

Реализация данного комплекса мер в среднесрочной перспективе способна привести к качественной трансформации национального парка «Угра». Ожидается, что эти изменения позволят не только значительно повысить финансовую устойчивость за счет роста внебюджетных доходов и снижения зависимости от субсидий, но и коренным образом улучшить качество гостевого сервиса. В результате парк сможет укрепить свои позиции на конкурентном туристском рынке, привлекая новые категории посетителей и эффективно выполняя свою тройственную миссию – сохранять природное и культурное наследие, просвещать население и предоставлять уникальные, ценные впечатления, достойные масштаба этой территории.

## Список источников

1. Гришенков В. А. Туристский потенциал национального парка «Угра»: современное состояние и ограничения развития / В. А. Гришенков // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – № 3(75). – С. 87–102.
2. Данные о посещаемости и экономических показателях национальных парков РФ [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации. URL: [https://www.mnr.gov.ru/activity/np\\_ecology/](https://www.mnr.gov.ru/activity/np_ecology/) (дата обращения 18.01.2026).

3. Коновалов В. А. Национальный парк «Бузулукский бор», как особо охраняемая природная территория / В. А. Коновалов, А. А. Шамоян //Труды Оренбургского института (филиала) Московской государственной юридической академии. 2024. – № 1 (59). – С. 21–26.
4. Национальный парк «Кисловодский»: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://kispark.ru/visitors/> (дата обращения 18.01.2026).
5. Национальный парк «Угра»: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://parkugra.ru/?ysclid=mkk8l5vwd5539357042> (дата обращения: 18.01.2026).
6. Национальный парк «Куршская коса»: официальный сайт. Раздел «Посетителям» (тарифы и услуги) [Электронный ресурс]. URL: <https://park-kosa.ru/> (дата обращения 18.01.2026).
7. Отчет о деятельности национального парка «Угра» за 2023 год [Электронный ресурс] /Официальный сайт ФГБУ «Национальный парк «Угра». URL: <https://parkugra.ru/> (дата обращения 18.01.2026).
8. Приказ Министерства природных ресурсов и экологии «Об утверждении Положении о национальном парке «Угра» от 03.12.2015 г. № 524. [Электронный ресурс]. URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=327463&demo=1> (дата обращения 18.01.2026).
9. Пулькина Е. Ю. Оценка эффективности инструментов управления национальными парками, как компонентами устойчивого развития территории на примере национального парка «Лосиный Остров» / Е. Ю. Пулькина // Экономика и безопасность. –2025. – № 2. – С. 6–11.
10. Рустемова С. М. Проблемы развития экологического туризма на территориях национальных природных парков (на примере Тарбагатайского национального природного парка) / С. М. Рустемова, А. Н. Омаркожаева, Т. Терджан //Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л. Н. Гумилева. – 2025. – № 2. – С. 314–328.
11. Федеральный закон «Об особо охраняемых природных территориях» от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ (последняя редакция) [электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6072/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/)
12. Этнографический парк-музей «Этномир»: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://ethnomir.ru/?ysclid=mkk92shvj233399447> (дата обращения 18.01.2026).
13. Solonenko E. The reaction of rural communities to a national park: a case in the Russian far east //Universe of Russia. Sociology. Ethnology. – 2025. –Т. 34. – № 2. – С. 75–94.

#### References

1. Grishenkov, V. A. (2023). Turistskiy potentsial natsional'nogo parka «Ugra»: sovremennoe sostoyanie i ogranicheniya razvitiya [Tourist potential of the «Ugra» National Park: current state and development constraints]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyy nauchnyy zhurnal [Regional Economics and Management: electronic scientific journal]*, 3, 87–102. (In Russ.).
2. Dannye o poseshchaemosti i ekonomicheskikh pokazatelyakh natsional'nykh parkov RF [Data on attendance and economic indicators of national parks of the Russian Federation]. *Ofitsial'nyy sait Ministerstva prirodnnykh resursov i ekologii Rossiyskoy Federatsii [Official website of the Ministry of Natural Resources and Ecology of the Russian Federation]*. URL: [https://www.mnr.gov.ru/activity/np\\_ecology/](https://www.mnr.gov.ru/activity/np_ecology/) (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
3. Konovalov, V. A., Shamoyan, A. A. (2024). Natsional'nyy park «Buzulukskiy bor», kak osobo okhranyaemaya prirodnaya territoriya [The «Buzuluksky Bor» National Park as a specially protected natural area]. *Trudy Orenburgskogo instituta (filiala) Moskovskoy gosudarstvennoy yuridicheskoy akademii [Proceedings of the Orenburg Institute (Branch) of the Moscow State Legal Academy]*, 1, 21–26. (In Russ.).
4. *Natsional'nyy park «Kislovodskiy» [Kislovodsk National Park]: official website*. URL: <https://kispark.ru/visitors/> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
5. *Natsional'nyy park «Ugra» [National Park Ugra]: official website*. URL: <https://parkugra.ru/?ysclid=mkk8l5vwd5539357042> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
6. *Natsional'nyy park «Kurshskaya kosa» [Kurshskaya Kosa National Park]: Official Website. Section «For Visitors» (tariffs and services)*. URL: <https://park-kosa.ru/> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
7. Otchet o deyatel'nosti natsional'nogo parka «Ugra» za 2023 god [Report on the activities of the «Ugra» National Park for 2023]. *Ofitsial'nyy sait FGUP «Natsional'nyy park «Ugra» [Official website of the Federal State Unitary Enterprise «Ugra National Park»]*. URL: <https://parkugra.ru/> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).

## Оптимизация ценообразования на туристские услуги и сервисы национального парка «Угра»

8. «*Ob utverzhdenii Polozhenii o natsional'nom parke «Ugra»* [«*On Approval of the Regulations for the «Ugra» National Park»*]: Order of the Ministry of Natural Resources and Ecology dated on December 3, 2015, No. 524. URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=327463&demo=1> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
9. Pulkina, E. Yu. (2025). Otsenka effektivnosti instrumentov upravleniya natsional'nymi parkami, kak komponentami ustoychivogo razvitiya territorii na primere natsional'nogo parka «Losinyy Ostrov» [Assessment of the effectiveness of national park management tools as components of sustainable development of the territory using the example of the «Losinyy Ostrov» national park]. *Ekonomika i bezopasnost'* [Economics and Security], 2, 6–11. (In Russ.).
10. Rustemova, S. M., Omarhozhaeva, A. N., & Terdzhan, T. (2025). Problemy razvitiya ekologicheskogo turizma na territoriyakh natsional'nykh prirodnykh parkov (na primere Tarbagatayskogo natsional'nogo prirodnogo parka) [Problems of developing ecotourism in national natural parks (on the example of the Tarbagatay National Natural Park)]. *Ekonomicheskaya seriya Vestnika ENU im. L. N. Gumileva* [Economic Series of the Bulletin of L. N. Gumilyov Eurasian National University], 2, 314–328. (In Russ.).
11. «*Ob osobo okhranyaemykh prirodnykh territoriyakh*» [«*On Specially Protected Natural Territories»*]: Federal Law dated on November 24, 1996, No. 132-FZ (last edition). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6072/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/) (Accessed on November 01, 2025). (In Russ.).
12. *Etnograficheskiy park-muzey «Etnomir»* [Ethnographic Park-Museum «Etnomir»]: official website. URL: <https://ethnomir.ru/?ysclid=mkk92shvj233399447> (Accessed on January 18, 2026). (In Russ.).
13. Solonenko, E. (2025). The reaction of rural communities to a national park: a case in the Russian Far East. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*, 34(2), 75–94.