



Federal Ministry for the  
Environment, Nature Conservation  
and Nuclear Safety



# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ

## Методическое руководство

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ  
ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ  
ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

Под редакцией В.И. Пономарева

Сыктывкар, 2014

УДК 502.4:005.511(07)

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ: Методическое руководство / Под редакцией В.И. Пономарева. Сыктывкар, 2014. 172 с.**

В методическом руководстве по бизнес-планированию особо охраняемых природных территорий раскрыт адаптированный к российским условиям опыт бизнес-планирования особо охраняемых природных территорий на примере первых в российской практике бизнес-планов ООПТ Республики Коми. Работа содержит пошаговое описание процесса бизнес-планирования ООПТ. Структурные элементы бизнес-планов ООПТ проиллюстрированы примерами из первого опыта российской практики бизнес-планирования ООПТ в Республике Коми в сравнении с зарубежной практикой. В процессе бизнес-планирования ООПТ Республики Коми было доказано, что основной угрозой этим территориям и их биологическому разнообразию в настоящее время является недостаточное финансирование основной деятельности ООПТ. Бизнес-план ООПТ исследует эффективность финансового управления ООПТ и спектра финансовых механизмов, доступных для реализации на их территориях, предлагает пути оптимизации финансового управления ООПТ.

Книга адресована менеджерам и финансовым менеджерам особо охраняемых природных территорий и будет полезна студентам биологических и экологических специальностей.

Автор-составитель: А.В. Мельничук

Рецензенты:

доктор экономических наук В.И. Беспятых  
кандидат биологических наук А.К. Благовидов  
кандидат экономических наук Т.В. Тихонова

Подготовка материалов осуществлялась при финансовой поддержке Глобального экологического фонда и Программы развития ООН в рамках проекта ПРООН/ГЭФ «Укрепление системы особо охраняемых природных территорий Республики Коми в целях сохранения биоразнообразия первичных лесов в районе верховьев реки Печора» (далее – проект ПРООН/ГЭФ ООПТ Республики Коми) (2008-2014).

Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) является глобальной сетью ООН в области развития, выступающей за позитивные изменения в жизни людей путем предоставления странам-участницам доступа к источникам знаний, опыта и ресурсов.

Глобальный Экологический Фонд (ГЭФ) – это международный финансовый механизм предоставления грантов и льготных кредитов странам-получателям на осуществление проектов и деятельности, нацеленных на решение глобальных экологических проблем.

Мнение авторов не обязательно отражает точку зрения ПРООН, других учреждений системы ООН и организаций, сотрудниками которых они являются.

ISBN 978-5-89606-516-6

© Программа развития ООН, 2014  
© Институт биологии  
Коми НЦ УрО РАН, 2014

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	5
Введение .....	7
1. Задачи бизнес-планирования на примере системы особо охраняемых природных территорий (ООПТ) Республики Коми, подходы к бизнес-планированию ООПТ и адаптация международного опыта .....	9
1.1. Определения и терминология .....	13
1.2. Команда бизнес-планирования ООПТ .....	18
1.3. Структура и содержание бизнес-плана ООПТ .....	21
2. Анализ состояния и особенности системы ООПТ Республики Коми .....	29
3. Финансовая информация для бизнес-плана ООПТ .....	42
4. Финансовый анализ: определение финансовых потребностей и промежутков (недостатка финансирования) ООПТ .....	47
4.1. Элементы финансового анализа .....	48
4.2. Методы финансового анализа (экологические программы) .....	49
4.3. Условия и среда финансового анализа.....	55
4.4. Шаги финансового анализа.....	60
4.5. Использование результатов финансового анализа.....	65
4.6. Представление результатов финансового анализа .....	66
4.7. Анализ финансовых препятствий .....	70
устойчивого финансирования ООПТ.....	
5. Экономический вклад ООПТ .....	73
6. Финансовые механизмы (стратегии), выбор и диверсификация.....	79
6.1. Финансовые механизмы .....	80
6.2. Предварительный выбор финансовых механизмов.....	82
6.3. Выбор финансовых механизмов .....	92
6.4. Структура анализа осуществимости (ТЭО).....	93
6.5. Диверсификация финансовых механизмов .....	95
6.6. Приоритеты в области финансирования ООПТ .....	96
6.7. Обсуждение .....	97

---

7. Оценка законодательных и институциональных препятствий устойчивого финансирования ООПТ .....	98
8. Оценка бизнес-планирования ООПТ Республики Коми .....	103
Заключение .....	107
Список рекомендуемых источников дополнительной информации .....	109
Приложение 1. Инструменты измерения достигнутых результатов ...	112
Приложение 2. Руководство по экспресс-оценке осуществимости и анализу безубыточности .....	114
Приложение 3. Критерии отбора региональных ООПТ .....	118
Приложение 4. Бюджетирование на основе приоритетов и комплексная информационная система управления финансами .....	120
Приложение 5. Индикаторы финансовой деятельности ООПТ .....	122
Приложение 6. Проект пояснительной записки о Коми трастовом фонде природы .....	124
Приложение 7. Краткий обзор зарубежных бизнес-планов ООПТ .....	127
Приложение 8. Экономический вклад ООПТ .....	154
Приложение 9. Возможности формирования дохода ООПТ и распределения .....	160
Приложение 10. Результаты исследования сотрудничества ООПТ РК с промышленным сектором .....	170