

УДК 330.8

# Социальное предпринимательство в экологических проектах

**РЯБОВА ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА,**

член Координационного совета Торгово-промышленной палаты РФ по вопросам развития социального бизнеса и предпринимательства, независимый эксперт по вопросам социального предпринимательства и социального бизнеса, участник Глобального саммита социального бизнеса и Европейского форума социального бизнеса

**E-mail:** [olgariabova@gmail.com](mailto:olgariabova@gmail.com)**МЕЩАНКИН АЛЕКСАНДР ВЛАДИМИРОВИЧ,**

социальный предприниматель, основатель Камчатского центра молодежного туризма «Росомаха», Елизовский район Камчатского края, старший преподаватель Камчатского филиала РГУТиС

**E-mail:** [go2kamchatka@yandex.ru](mailto:go2kamchatka@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье рассматриваются принципы социального предпринимательства, которые могут быть использованы при реализации экологических инициатив, требующих долгосрочного подхода и применения бизнес-механизмов в условиях низкой прибыльности экологических проектов.

В работе выделены мотивация и стимулы экологического поведения предпринимателей, определена взаимосвязь уровня жизни с экологической культурой общества.

Взамен эксплуатации экологического имиджа авторы предлагают компаниям поддерживать социальных предпринимателей, вовлеченных в решение экологических проблем общества. Механизмы социального бизнеса позволяют увеличить экологический эффект и закрепить его по сравнению с неэффективными и разовыми экологическими акциями корпораций.

В статье приводится сравнение благотворительности с традиционным и социальным предпринимательством, отражены принципы, на которых строится социальный бизнес.

Авторы иллюстрируют актуальность социального предпринимательства в экологической сфере действующими проектами, а также новыми идеями, которые, по мнению экспертов, имеют большой потенциал на успех.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, социальные инновации, бизнес-модель, экологические проекты, ресурсосбережение, энергоэффективность, экологическое просвещение.

## Social Entrepreneurship in Environmental Projects

**RYABOVA OLGA ALEXANDROVNA,**

member of Coordinating Council at Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation on social business and social entrepreneurship issues, independent expert on the topics of social entrepreneurship and social business, the participant of the Global social business summits and the European social business forum

**E-mail:** [olgariabova@gmail.com](mailto:olgariabova@gmail.com)**MESHANKIN ALEXANDR VLADIMIROVICH,**

social entrepreneur, founder of Kamchatka youth tourism center «Wolverine», Yelizovo region, Kamchatka, Russia

**E-mail:** [go2kamchatka@yandex.ru](mailto:go2kamchatka@yandex.ru)

**Abstract.** This article discusses the principles of social entrepreneurship, which can be used in the implementation of environmental initiatives that require long-term approach and the application of business arrangements in low profitability of environmental projects.

The paper highlights the motivation and incentives of environmental behavior of the entrepreneur, defines the



relationship between quality of life and ecological culture of society.

The authors propose to support social entrepreneurs involved in the solution of environmental problems of the society instead of exploiting the environmental image of the company. Unlike ineffective one-time environmental activities of corporate business the mechanisms of social business can increase the environmental effect and maintain it on a due level.

The article compares the philanthropy, traditional and social entrepreneurship, it also reflects on the principles of the social business.

The relevance of social entrepreneurship to the environmental sector is illustrated with the ongoing projects, as well as new ideas that, according to experts, have great potential for success.

**Keywords:** social entrepreneurship, social innovation, business model, environmental projects, conservation, power efficiency, environmental education.

**В** современном обществе в условиях урбанизации населения и концентрации производств экологические проблемы приобретают все большее значение. Ответственное отношение к экологическому благополучию проявляют как предприятия, так и частные лица. Основными катализаторами экологического поведения в развивающихся странах являются административные требования к организации производства, роль личной экологической ответственности минимальна. В развитых странах, наряду с «драконовскими» штрафами, большое влияние имеет внутренняя мотивация, выражаемая в корпоративной экологической ответственности перед потребителями и обществом.

С развитием экономических и общественных систем вопросы об экологической ответственности рассматривают шире в поисках баланса между потребностями общества и равновесием природной среды, опираясь на принципы комплексности антропогенных и природных процессов.

В ряде случаев прослеживается перекоп в пользу экологии в ущерб экономическим интересам населения. Так, совершенно оправданно вводятся ограничительные меры по добыче исчезающих биологических ресурсов, а альтернативные формы хозяйствования для местного населения не создаются. Таким образом, выпавшие из хозяйственных отношений вынуждены выбирать путь браконьерства и безответственного экологического поведения.

Как мы уже отметили выше, экологическое поведение зависит от внутренних и внешних факторов. Внешние побудители чаще всего связаны с административно-правовыми и экономическими стимулами, формируемыми системой (государством, экономической средой).

Внутренние побудители — это мотивация, построенная на убеждениях и философии субъекта экологической ответственности. На территориях с неразвитой экологической культурой чаще применяются внешние побудители, при этом такое стимулирование требует больших ресурсов и поэтому менее эффективно в сравнении с внутренней мотивацией субъекта. Отсутствие же экологической культуры чаще всего прослеживается в регионах с депрессивной экономикой и/или низкой общей культурой населения, по принципу «нет плохих людей, во всем виноваты условия».

Принимая во внимание предыдущие утверждения, можно сделать вывод, что повышение экологической ответственности не может быть реализовано без развития общества в общекультурном плане и в плане повышения уровня жизни населения. Данным вопросам уделяется большое внимание в государственных стратегиях развития, а также в программах социальной ответственности коммерческих организаций. При этом ряд исследователей отмечают, что государство теряет некоторые аспекты видения социальных проблем и решает их неэффективно, а социальные акции коммерческих и некоммерческих организаций носят временный и несистемный характер. В результате возникшего вакуума все большую роль в решении социальных проблем берут на себя отдельные представители третьего сектора экономики — социальные предприниматели.

Возвращаясь к корпоративной экологической ответственности, необходимо отметить, что ее основными элементами являются имиджевые цели и цели построения миссии организации. По убеждению руководителей организаций экологические принципы построения



Таблица 1

### Отличительные черты социального предпринимательства от традиционного предпринимательства и благотворительности

Традиционное предпринимательство	Социальное предпринимательство	Благотворительность
Коммерческая структура	Социально ориентированная структура	Социально ориентированная структура
Не зависит от внешних источников финансирования; необходим только стартовый капитал	Не зависит от внешних источников финансирования; необходим только стартовый капитал	Зависит от внешних источников финансирования, доноров
Получает доход от собственной деятельности, целью которой является максимизация прибыли	Получает доход от собственной деятельности, целью которой является смягчение или решение конкретных социальных проблем	Получает гранты и пожертвования, направляемые на решение социальных проблем
Прибыль распределяется среди акционеров	Прибыль реинвестируется	Нет прибыли

хозяйственной деятельности должны формировать позитивный имидж перед потребителями, обществом и государством (в лице законодательной и исполнительной властей). В случаях когда деятельность организации не связана с экологическими проблемами, руководство направляет часть усилий по проведению экологических акций на поддержку своего эко-имиджа. Такой подход не гарантирует высоких показателей реальной экологической эффективности, так как цели остаются сугубо меркантильными. Неприкрытая эксплуатация экологического образа в рекламных целях зачастую угадывается потребителями и не всегда приносит ожидаемые имиджевые дивиденды, несмотря на значительные затраты на реализованные акции.

Другим путем является формирование экологических и других фондов, через которые организации воздействуют на общество, а от конкретных результатов получают те же имиджевые дивиденды.

Следующими этапами поддержки экологических проектов являются выявление и поддержка инициатив граждан и предпринимателей малого бизнеса. Особую ценность приобретают экологические проекты, которые после их поддержки способны самостоятельно аккумулировать денежные средства от своей экологической деятельности на протяжении всего времени существования экологической проблемы (это, например, переработка бытовых отходов). Экологическая проблема, как уже было отмечено выше, является следствием социально-экономических проблем территории, поэтому мы

считаем, что к перспективным проектам необходимо отнести те, которые организованы на принципах социального предпринимательства.

Следует поближе познакомиться с рассматриваемым явлением, потому что формально, в условиях низкого уровня общей культуры, социальное предпринимательство может быть интерпретировано как способ наживаться на острых проблемах современного общества. В реальности социальное предпринимательство как отдельный сектор экономики развивается в России более 7 лет (фонд «Наше будущее», основатель фонда Вагит Алекперов) и более 30 лет — на Западе (Билл Дрейтон из фонда «Ашока» первым стал широко использовать понятие «социальный предприниматель»). Наиболее полное определение дает Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» — идеолог социального предпринимательства в России: «Социальное предпринимательство — это предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем, характеризующаяся следующими основными признаками:

- социальное воздействие — целевая направленность на решение/смягчение существующих социальных проблем, устойчивые позитивные измеримые социальные результаты;
- инновации — применение новых, уникальных подходов, позволяющих увеличить социальное воздействие;
- самоокупаемость и финансовая устойчивость — способность социального предприятия решать социальные проблемы до тех пор, пока



Таблица 2

## Экологическая деятельность социальных предпринимателей

Направления деятельности	Виды деятельности	Примеры социального предпринимательства
Ресурсосбережение	Организация сбора, сортировки и переработки отходов	ООО «Пластика», г. Волгоград – экологичная переработка пластиковых отходов в стройматериалы
Экологическое просвещение	Формирование навыков бережного отношения к окружающей среде, популяризация экологической культуры	«Живая планета», Волгоградская область – экскурсии, мастер-классы, лекции и другие познавательные мероприятия природоведческого, экологического и эстетического характера для детей. Студия «Дар», г. Петропавловск-Камчатский – экологическое просвещение для детей и взрослых в игровой форме
Энергоэффективность	Перевод производства на альтернативные источники энергии, мероприятия по энергосбережению	Камчатский центр молодежного туризма «Росомаха», Камчатский край – внедрение системы отопления на основе солнечных коллекторов, популяризация ресурсосберегающих технологий среди молодежи, снижение издержек на отопление (в данном регионе переход на альтернативные источники энергии экономически оправдан по причине высокой стоимости топлива), расширение номенклатуры услуг (планируется запустить систему подогрева воды бассейна на основе технологии «тепловой насос») [3]
Производство продуктов и услуг	Экологический аудит, применение альтернативных ресурсов, производство безопасной продукции	ООО «Ми&Ко» – производство экологичных моющих средств, Мастерская Черниковых, г. Москва – производство игрушек из экологичного материала по традиционным русским технологиям

это необходимо, и за счет доходов, получаемых от собственной деятельности;

- масштабируемость и тиражируемость – увеличение масштаба деятельности социального предприятия (на национальном и международном уровне) и распространение опыта (модели) с целью увеличения социального воздействия;

- предпринимательский подход – способность социального предпринимателя видеть провалы рынка, находить возможности, аккумулировать ресурсы, разрабатывать новые решения, оказывающие долгосрочное позитивное влияние на общество в целом» [1].

Социальное предпринимательство, находясь на стыке традиционного предпринимательства и благотворительности, является эффективным механизмом решения социальных проблем (табл. 1).

Сегодня в России социальное предпринимательство начинает рассматриваться серьезно и на уровне государства, и на уровне общественных объединений.

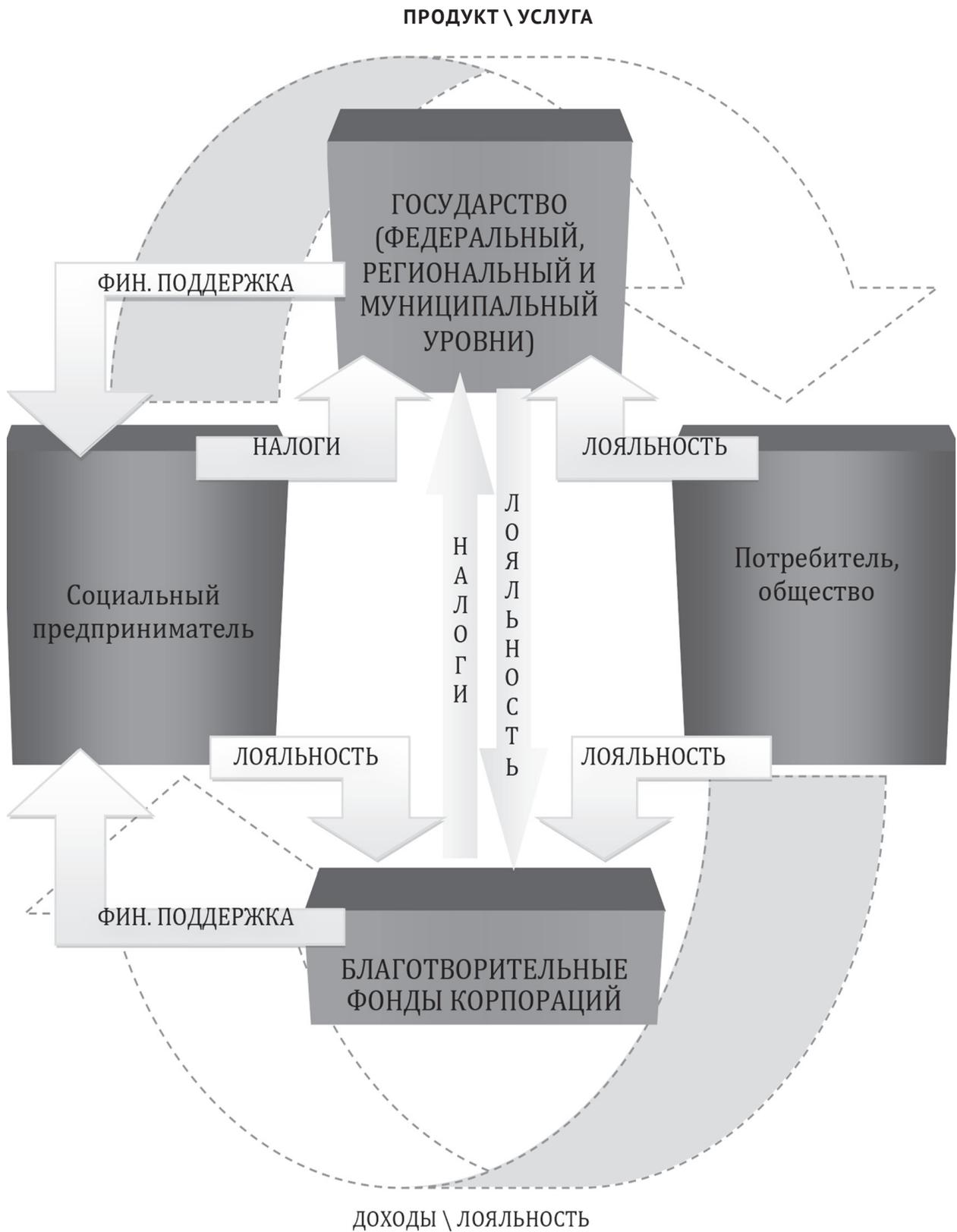
В деловом календаре 28 июня значится как Международный день социального бизнеса.

Данная инициатива была поддержана Советом Федерации, Министерством экономического развития Российской Федерации, Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, фондом «Наше будущее», «ОПОРОЙ РОССИИ», Российским союзом промышленников и предпринимателей, Агентством стратегических инициатив, МГУ им. Ломоносова, Финансовым университетом при Правительстве РФ, Высшей школой менеджмента СПбГУ и др. [2].

Признаки социального предпринимательства прослеживаются на протяжении всей истории развития общества – люди, неравнодушные к чужим проблемам, способные находить новые подходы для их решения, яркие лидеры были всегда.

Социальный предприниматель – это личность с высокими моральными принципами, высоким уровнем общей культуры и врожденным чувством ответственности, для которой такие общественные задачи, как сохранение окружающей среды, естественны. Ряд социальных предпринимателей в качестве предмета своей деятельности фокусируются на решении экологических проблем (табл. 2).





Модель системы социального предпринимательства



Проект компании «Ми&Ко» направлен на развитие производства экологичных стиральных порошков, которые разлагаются в окружающей среде за сутки, поскольку созданы из натурального возобновляемого растительного и минерального сырья. Не содержат фосфатов, ароматизаторов, энзимов и оптических отбеливателей, а значит, подходят для стирки детской одежды, а также людям с кожными заболеваниями и астмой.

Камчатский центр молодежного туризма «Росомаха» переводит систему отопления своих средств размещения на альтернативные источники электроэнергии. Также социальное предприятие реализует энергоэффективную стратегию развития не только своей деятельности, но и за счет своей прибыли участвует в обновлении энергохозяйства территории, на которой реконструирует высоковольтную линию электропередач с переходом на энергосберегающие и безопасные СИП-технологии (самонесущие изолированные провода) и внедряет электронные дистанционные системы учета потребления электроэнергии. Организуя туристские экспедиции по Камчатке для молодежи, в «Росомахе» раскрывают механизм социального предпринимательства и через используемые инновационные технологии доводят до молодых путешественников следующее послание: «Экологично — значит выгодно!».

Студия «Дар» — это два сотрудника, Александр и Ирина Безугловы, которые специализируются на производстве экологических фильмов о природе Камчатского края. Интересен метод, который применяют Безугловы в своей работе при проведении концертных мероприятий для коммерческих туристов: они предлагают оценить стоимость их услуг потребителю самостоятельно.

Прибыль от реализации своих фильмов социальные предприниматели направляют на организацию новых экспедиций, просветительскую работу в области краеведения и экологического просвещения среди населения Дальневосточного федерального округа. Также готовится большая поездка по школам Центрального федерального округа, чтобы познакомить подрастающее поколение с природными богатствами Дальневосточных регионов России.

Одним из самых ярких социальных предпринимателей, решающих наиболее сложную

экологическую проблему в России — проблему переработки отходов, является Роман Себекин (ООО «Пластика»). Вот как оценивает его деятельность директор фонда региональных социальных программ «Наше будущее» Наталия Зверева:

«Социальный предприниматель всегда не просто работает в нише, а решает конкретную проблему. Роман Себекин выбрал такую проблему, которая буквально лежала у него под ногами, нанося урон окружающей среде. В результате азарт и трудолюбие молодого изобретателя позволили воплотить в жизнь формулу «Кто, если не я?». Роман ставит амбициозные цели — открыть завод и перерабатывать практически 100% пластиковых отходов Волгограда.

Социальное предпринимательство — это решение социальной проблемы при помощи бизнес-механизмов. Социальные предприниматели — новаторы, а значит, предлагают новый продукт или услугу, умеют по-новому комбинировать ресурсы. Они создают «коробочное» решение социальной проблемы, чтобы модель их предприятия можно было тиражировать в другом регионе с похожей проблемой.

Сегодня многим людям важно чувствовать свою сопричастность к решению актуальных задач общества, и они готовы осознанно выбирать ту продукцию, которая несет социальную миссию. Кроме того, Роман Себекин невольно заставляет задуматься о сохранении окружающей среды, предлагая покупателям свою продукцию.

Решая «мусорную» проблему, Роман Себекин выпускает инновационный и конкурентоспособный продукт, создает новые рабочие места» [1].

Вернемся к вопросу имиджевых дивидендов от поддержки экологических проектов коммерческими организациями и государством. Для этого необходимо представить модель системы социального предпринимательства, в которой взаимодействуют социальные предприниматели — исполнители социального проекта, организации с экологической корпоративной ответственностью, потребители, общество и государство (см. рисунок).

Система социального предпринимательства в области экологических проектов строится на взаимовыгодной связи основных субъектов, деятельность которых направлена на двустороннее сотрудничество с извлечением полезного



эффекта: как для каждого элемента в отдельности, так и в совокупности для развития такого направления, как социальный туризм.

В представленной модели отражены взаимосвязи этих субъектов. Помощь государства и фондов способствует формированию спроса на экологический продукт. Принцип самоокупаемости указывает на то, что если нет спроса на предлагаемый на рынке продукт, то и отсутствует потребность в создании и продвижении данного продукта со стороны предприятия. Таким образом, экологический проект, нацеленный на потребителя, просуществует до тех пор, пока в этом есть реальная необходимость. В условиях когда на рынке формируется спрос на услуги экологического предприятия, количество предложений по удовлетворению экологического запроса увеличивается, возрастают конкуренция и эффективность решений экологических проблем.

Специфическим отличием социального предпринимательства в экологической сфере является необходимость поддержки со стороны государства, которая играет ключевую роль. В данном случае для получения максимально полезного эффекта необходима единовременная поддержка как потребителей, так и предприятий, занятых в этой области. В настоящий момент такая поддержка оказывается, но достаточно разнородно. Государственная политика направлена отдельно на решение экологических последствий и отдельно на поддержку предприятий, уменьшающих экологический риск или борющихся с экологическими последствиями. Такой подход непродуктивен, так как не элиминируется сама причина экологической опасности, а реализуется тактическая работа по купированию опасных экологических явлений. При этом реальная поддержка социальных предпринимателей со стороны государства осуществляется в достаточно малой степени, является малопродуктивной и зачастую фактически не приносит желаемого полезного результата. В случае комплексной государственной поддержки экологических проектов, базирующихся на принципах социального предпринимательства, она может включать в себя предоставление различных грантов, субсидирование затрат предприятия и кредитной ставки.

Немаловажной составляющей модели системы взаимодействия социального

предпринимательства в экологической области выступают благотворительные фонды корпораций, которые по собственному желанию оказывают финансовую и иную помощь в филантропических целях: социальный потребитель может рассчитывать на финансовую поддержку, включающую, например, оплату части стоимости продукта определенной категории граждан; социальному предприятию могут быть предоставлены различные гранты, беспроцентные займы, производимые услуги и продукты корпорации со скидкой, программы фандрайзинга (процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов корпорации: человеческих, материальных, информационных и т. д. для реализации определенного проекта, его части, всей деятельности социального предприятия).

На основе представленной модели можно сделать вывод, что система социального предпринимательства в экологической области базируется на взаимоотношениях государства, благотворительных фондов корпораций с предприятием и потребителем, выстроенных таким образом, что деятельность каждого зависит от деятельности остальных и соответственно экологический эффект является взаимовыгодным для всех участников процесса.

«Дивиденды» корпораций от экологического эффекта выражаются в отражении социальной ответственности во внешней среде, что служит хорошей имиджевой политикой и PR-кампанией перед обществом, потенциальными клиентами, поставщиками и партнерами корпорации, а также перед государством.

Модель социального предпринимательства представляет собой механизм, являющийся основой для построения системы отношений, позволяющих вывести на новый уровень каждый элемент и всю экономическую систему в целом. Взаимодействие государства, крупных собственников какого-либо бизнеса и предприятий, связанных с экологическими вопросами, позволяет предоставить клиентам качественный продукт по доступной цене. Социальные предприниматели также зависят от лояльности потребителей, корпораций и лояльности государства и общества с имиджевой и финансовой точек зрения.

Стоит отметить, что социальное предпринимательство является мощным двигателем в развитии регионов и дает массу преимуществ,



Таблица 3

**Экологические проекты, представленные в 2014 г.  
на конкурс *Social impact award* и вошедшие в число победителей**

Проблема	Способы решения проблемы	Инициативы
Экологически ответственные субъекты готовы сортировать бытовые отходы, но не могут найти потребителей отсортированного мусора, а также испытывают трудности с его доставкой к предприятиям ресайклинга	Обеспечение сервисом по доставке отсортированных отходов из дома/офиса, формирование мотивационных механизмов. Ресурсное обеспечение проекта за счет рекламы и доходов от сдачи мусора на переработку	RecycleDom
		«Чистый город»
	Организация стационарных пунктов сбора мусора на базе сетевых торговых организаций. 50% доходов направляется сетевым организациям, 50% используется сервисной организацией	«Все в дело»

к основным из которых можно отнести предоставление новых рабочих мест (в большей степени самозанятость), развитие предпринимательских инициатив и, естественно, мобилизацию денежных средств в различных экономических районах, в том числе и депрессивных.

Поддержку экологическим проектам посредством развития социального предпринимательства оказывают центры поддержки социальных инноваций. Одним из них является *ImpactHUB*, где идеи о позитивных социальных изменениях превращаются в проекты и компании. *ImpactHUB* сочетает свойства бизнес-инкубатора, ассоциации профессионалов и лаборатории инноваций. В 2014 г. московский *ImpactHUB* проводил конкурс социальных проектов *Social impact award*. Среди 30 проектов-победителей были и экологические. Наиболее интересными, с позиции наличия запроса и потенциала к самоокупаемости и тиражированию, можно назвать проекты, связанные с ресурсосбережением (табл. 3).

Как видно из табл. 3, поддержанные проекты отвечают запросам общества на логистический сервис, а значит, присутствует потенциал формирования спроса и коммерциализации этих экологических проектов. Такой подход должен помочь решить проблему ресурсосбережения и достичь экономического эффекта за счет масштаба деятельности. Идентифицируя экологические побудители в данных проектах, отметим, что проектируемая услуга может быть

востребована при наличии внутренней мотивации к сортировке бытовых отходов. С другой стороны, если не будут определены механизмы по реализации запроса ресурсосбережения (а именно, доставки отсортированного мусора), потенциал экологически ответственного поведения может быть утерян. Разовые акции не способны решить данную проблему, так как требуется решение возникающих логистических задач на постоянной основе в условиях крайне низкого предпринимательского интереса, а это предлагается добиться на основе социального предпринимательства, т. е. обеспечить решение потребностей социума, социальных проблем с применением бизнес-механизмов.

По нашему мнению, бизнес-модель социального предпринимательства способствует реализации экологических задач с максимальными экономическими результатами, если поставленная задача не может быть реализована в рамках стандартной бизнес-модели, где основополагающая цель — прибыль. Напротив, в социальном предпринимательстве основной целью является социальный результат, а генерация прибыли — лишь средство его достижения.

Мы также полагаем, что социальное предпринимательство является лучшим способом реализации общественно полезных проектов в сфере экологии в условиях малых или ограниченных рынков (микрорайон, малые города и др.). Малые хозяйственные структуры способны экономить ресурсы, обеспечивать более



эффективный контроль, гибко адаптироваться под конкретный запрос потребителей экологических услуг/продуктов и общества, реорганизовываться без масштабных социальных рисков для территории после элиминации экологической проблемы.

Суммировав рассмотренные в статье вопросы реализации экологических проектов с применением подхода социального предпринимательства, выделим основные требования к схожим проектам.

- Основной мотив решения экологических проблем должен базироваться на внутренней мотивации субъекта экологической ответственности. При этом роль экономических выгод тоже имеет значение (эко-имидж, экономия ресурсов, снижение затрат на загрязнение окружающей среды, в том числе возможных штрафов).

- Внутренние побудители экологической ответственности находятся в прямой зависимости с уровнем общей культуры и социально-экономического развития общества. Бедное население в меньшей степени склонно к экологически ответственному поведению в силу превалирования неудовлетворенных физиологических потребностей (безопасность, питание и др.) над запросами высшего порядка. Не стоит умалять роль отдельных подвижников развивающихся стран и депрессивных территорий, но также необходимо ставить жизненно важные цели людей выше формализованных экологических задач.

- Корпорации, целями которых являются экологические преобразования общества, при

поддержке внешних проектов должны смещаться от филантропических подходов к поддержке механизмов социального предпринимательства. Это позволит расходовать средства эффективнее (возвратное финансирование способствует использованию средств фондов в нескольких проектах), повысить ответственность руководителей проектов за результаты (разделение рисков между фондом и исполнителем), а также избавиться от надуманных и/или не имеющих шансы на реализацию экологических целей.

## Литература

1. Информационный портал фонда региональных социальных программ «Наше будущее» В. Алекперова. URL: [www.nb-fund.ru](http://www.nb-fund.ru).
2. URL: [http://www.jobfair.ru/site\\_newws/368/](http://www.jobfair.ru/site_newws/368/).
3. Официальный сайт Камчатского центра молодежного туризма «Росомаха». URL: [www.go2kamchatka.com](http://www.go2kamchatka.com).

## References

1. Informational portal of the fund of regional social programs «Our future» V. Alekperova. [Informatsionnyy portal fonda regional'nykh sotsial'nykh programm «Nashe budushchee» V. Alekperov]. URL: [www.nb-fund.ru](http://www.nb-fund.ru).
2. URL: [http://www.jobfair.ru/site\\_newws/368/](http://www.jobfair.ru/site_newws/368/).
3. Official website of Kamchatka youth tourism center «Wolverine». [Ofitsial'nyy sayt Kamchatskogo tsentra molodezhnogo turizma «Rosomakha»]. URL: [www.go2kamchatka.com](http://www.go2kamchatka.com).