

Добро пожаловать в путеводитель ЮНЕСКО по Всемирному наследию и устойчивому туризму

Добро пожаловать в путеводитель ЮНЕСКО по Всемирному наследию и устойчивому туризму!

Устойчивое планирование и управление туристической деятельностью является одной из наиболее насущных проблем будущего Конвенции об охране всемирного наследия и находится в центре внимания Программы ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму.

Предлагаемые «Пошаговые путеводители» для руководителей объектов всемирного наследия и других заинтересованных сторон позволят растущему числу сообществ, объединенных вокруг объектов всемирного наследия, вносить позитивные изменения в практику эффективного управления вопросами туристической деятельности.

Как пользоваться этим путеводителем.

Данный путеводитель был создан при финансовой поддержке Европейского Союза.

Как пользоваться этим путеводителем

Предлагаемые вашему вниманию простые для понимания и использования «Пошаговые путеводители» опираются на передовые подходы к устойчивому экономическому развитию посредством туризма. Материалы этих первых в своем роде «Пошаговых путеводителей» призваны направлять и служить источниками рекомендаций для руководителей объектов всемирного наследия и других заинтересованных сторон в процессе поиска наиболее подходящих решений с учетом местных условий, а также помогать в разработке общих ноу-хау по управлению каждым туристическим направлением.

«Пошаговые путеводители» несут передовые практические знания всему сообществу всемирного наследия, с тем, чтобы руководители объектов, работники туристического сектора, специалисты по вопросам охраны окружающей среды и местные сообщества по всему миру понимали возможности устойчивого туризма и были в курсе достигнутых решений по ключевым вопросам. Эти материалы являются ценным активом, в частности, для руководителей объектов всемирного наследия, которым зачастую не хватает инструментов и ноу-хау для эффективного управления туристической сферой и максимального использования преимуществ туристической деятельности при минимизации ее негативных последствий.

Разработанная нами серия путеводителей структурирована в виде пошагового процесса для применения руководителями объектов.

- **Путеводители с 1 по 4** определяют фундаментальные основы устойчивого туризма (они окрашены в желтый цвет).
- **Путеводители с 5 по 10** посвящены конкретным вопросам, более применимым к одним объектам, чем к другим (они окрашены в оранжевый цвет).

Тем не менее, мы рекомендуем руководителям объектов изучить каждый путеводитель, поскольку устойчивый туризм — это целостный процесс, в котором все вопросы решаются на стратегической основе.

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ЮНЕСКО ПО ВСЕМИРНОМУ НАСЛЕДИЮ И УСТОЙЧИВОМУ ТУРИЗМУ



Наши задачи

Наша цель состоит в том, чтобы стимулировать выработку решений сообществами на местном уровне путем наращивания потенциала в реализации передовых практик. Ввиду огромных масштабов и разнообразия объектов всемирного наследия по всему земному шару в сочетании с недостаточными человеческими и финансовыми ресурсами, сегодня достижение этой цели представляется как никогда важным. Руководители объектов и другие заинтересованные стороны туристического сектора должны иметь доступ к подобным инновационным инструментам обеспечения устойчивости для того, чтобы разрабатывать и определять собственные положительные результаты.

Мы ожидаем, что, в идеале, руководители объектов и другие пользователи начнут исследовать предлагаемую систему путеводителей с изучения основных концепций и рекомендаций. Далее, система позволяет пользователю глубже вникнуть в любой предмет, соответствующий его местным интересам, потребностям и устремлениям.

Нашей задачей в рамках настоящих методических материалов является способствование росту и преуспеванию всего сообщества объектов всемирного наследия, достижению позитивных перемен в близлежащем окружении

и эффективному управлению туристической деятельностью в соответствующих местах. Параллельно, в ходе создания такого сообщества, мы стремимся содействовать обмену знаниями о наиболее прогрессивных идеях, и поощрять их реализацию и развитие.

Движущим принципом «Пошаговых путеводителей» является четкое и лаконичное объяснение критически важных понятий в отношении развития устойчивого туризма на объектах всемирного наследия, передача ключевых знаний и процессов за время, уделяемое чтению — менее 20 минут на каждое понятие. Наша цель — облегчить понимание и реализацию идей устойчивого туризма всеми заинтересованными сторонами.

Начало работы с пособием

Мы осознаем сложный круг различных обществ, в которых существуют объекты всемирного наследия, и множество проблем, с которыми ежедневно сталкиваются руководители объектов. Несмотря на намерение побудить каждый объект всемирного наследия выполнять большинство или, по крайней мере, многие из задач, включенных в «Путеводители», рассмотрение всех задач в комплексе может показаться утомительным и даже невозможным.

Мы разрабатывали это пособие как источник рекомендаций и вдохновения. Это набор идей, из которых вы, пользователь, можете выбрать нужные вам для воплощения в жизнь, тем самым помогая своему объекту всемирного наследия стать более устойчивым в интересах нынешних и будущих посетителей.

Ознакомление с этими «Пошаговыми путеводителями» будет способствовать переходу вашего объекта к лучшему самоуправлению и большей устойчивости, а не требовать реализации такого уровня сложности системы управления, который может быть просто недостижим для некоторых объектов всемирного наследия. Мы настоятельно призываем всех руководителей объектов внимательно изучить предлагаемые материалы и начать думать о том, какие конструктивные шаги можно предпринять для осуществления обозначенных изменений. Мы еще раз напоминаем всем пользователям, что конечные результаты по каждому объекту будут различаться, и следует всегда принимать во внимание местные условия и интересы сообщества.

Устойчивое развитие — это сложная в изучении система. Пожалуйста, не стесняйтесь задавать любые вопросы относительно информации, представленной в «Пошаговых путеводителях», или присылайте нам свои отзывы. Мы всегда с радостью готовы помочь.

Путеводитель № 1:

Наименование: Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления

Наименование одним словом: Понимание

О чем рассказывается в этом путеводителе:

Этот путеводитель поможет вам понять значимость туристической деятельности, вникнуть в ряд ключевых вопросов, которыми вам, возможно, придется задаться и найти на них ответы, а также узнать некоторые способы восполнения пробелов в фактологической информации, такие как использование ресурсов других партнеров. Ниже мы предлагаем ознакомиться с разработанными нами шагами для успешной реализации, и следовать им.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Каждая бизнес-школа в мире учит, что **«нельзя управлять тем, что невозможно измерить»**. Невозможно управлять туристической деятельностью или содействовать ее формированию прогрессивными путями, не имея базового понимания того, что это вообще такое, как туристическая деятельность влияет на людей и места, и чем она может стать при принятии ряда стимулирующих и прогрессивных мер. Для обеспечения полного использования ограниченных ресурсов, доступных для целей развития туризма и охраны культурного и природного наследия, крайне важно, чтобы для каждого туристического направления было достигнуто единое понимание того, какие меры успешно работают, какие не работают, и какие существуют возможности для устойчивого роста или развития. **Не всякий туризм полезен**; некоторые виды туризма гораздо более устойчивы, в то время как другие могут оказывать отрицательное воздействие на окружающую среду, если ими не управлять должным образом.

Почти все потенциальные объекты могут выиграть от использования **более качественной фактологической информации и данных** — это вопрос не просто управления культурным и природным наследием, а управления туристическим направлением в целом. Нужно **приложить усилия, чтобы собрать такую информацию**. В других местах, похожих на ваши объекты, эти вопросы успешно решаются, и часто в условиях ограниченных ресурсов. На нашей [информационной странице](#) можно найти примеры, наиболее соответствующие вашей ситуации.

1. Начните с основ — определите круг ведения

Необходимо четко определить, где находится и что из себя представляет ваше «туристическое направление». Туристическое направление — это физическое пространство, в котором турист проводит свои выходные или отпуск. **Это понятие включает полный спектр туристических услуг, продуктов и впечатлений:**

- Достопримечательности, посещаемые людьми
- Жилье, в котором проживают приезжающие
- Транспортные узлы
- Используемые заведения питания и бары
- Розничные магазины, в которых туристы совершают покупки

- Музеи и галереи, посещаемые туристами
- Даже целиком город, поселок, деревня или дома, где проживает местное сообщество.

Туристическое направление, или место посещения, может само по себе являться **объектом всемирного наследия (ОВН)**. Тем не менее, чаще всего такой объект находится в пределах более обширного места, или является его частью, представляя собой **основную** или одну из основных достопримечательностей соответствующего места. Программа ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму строится на необходимости управления туристической деятельностью **в масштабе всего туристического направления** — попытки решения вопросов туризма только в границах объектов всемирного наследия будут неэффективными.

Определение туристического направления в более широком смысле чрезвычайно важно при создании фундамента для устойчивого туризма, и в этом контексте может быть особенно полезно изучить опыт других объектов, уже справившихся с этой задачей. **Например**, ОВН Ангкор-Ват является достопримечательностью, а провинция Сием-Рип является туристическим направлением, или ОВН Улуру — Ката-Тьюта (ранее известный как Айерс-Рок) является достопримечательностью, в то время как город Алис-Спрингс является туристическим направлением.

Ниже мы предлагаем рекомендации, которые учитывают вопросы организации туристической деятельности в масштабе всего туристического направления. В этой связи, важно **знать и понимать географию своего туристического направления** — где оно начинается, и где оно заканчивается.

2. Что вам известно о данном туристическом направлении?

Ниже приводится несколько базовых вопросов о туристическом направлении, на которые вам нужно ответить. Возможно, будет полезно записать свои ответы в отдельном документе, чтобы вернуться к ним позже.

Можете ли вы ответить на все следующие вопросы?

- Сколько туристов принимает в год ваше туристическое направление?
- Как долго они пребывают в этом месте?
- Кто ваши туристы? Откуда они?
- Привлекает ли данное туристическое направление наиболее выгодные сегменты туристического рынка? Насколько оно успешно в сравнении с другими сопоставимыми направлениями?
- Каким образом туристы добираются до места назначения и перемещаются по нему? Куда они едут потом?
- Чем мотивируется их приезд? Что они знают о вашем объекте всемирного наследия?
- Что их интересует? Осознают ли они выдающуюся универсальную ценность (ВУЦ) вашего объекта?
- В чем заключается положительное и отрицательное воздействие, оказываемое посетителями, на социальную, экономическую, культурную сферы и окружающую среду? Как оно влияет на процесс управления наследием объекта?
- Где и на ком или на чем сказывается это воздействие?
- Какое число людей может принимать и организовывать ваш объект или туристическое направление на устойчивой основе?
- Хорошо ли вы понимаете масштаб, качество, вместимость и расположение туристической инфраструктуры в рамках вашего направления (гостиниц, ресторанов,

туристических фирм, заведений питания и баров, возможностей для досуга, точек розничной торговли)?

- Как ваши посетители тратят деньги? Кто получает выгоду от их трат? Кто не получает?
- Кто оплачивает обслуживание объекта всемирного наследия?
- Какие лица или организации должны входить в состав партнерской структуры, которая могла бы привести к позитивным переменам в рамках вашего туристического направления?

Если вы не можете ответить на эти или подобные вопросы, относящиеся к вашему объекту, следует уделить время и постараться найти все ответы, прежде чем что-либо менять. Ответы на эти вопросы помогут вам собрать информацию, необходимую для того, чтобы приступить к управлению туристической деятельностью на своем объекте в масштабе туристического направления.

3. Четыре важные вещи, которые нужно измерить и понять, почему это нужно

Понимание состояния туристической деятельности — это первый шаг к более эффективному управлению вашим объектом. Удивительно, но немногие объекты всемирного наследия собирают точные данные по ключевым показателям туристической деятельности. **Качественные данные — это ключ** к возможности контролировать угрозы объекту или местному сообществу, а также к тому, чтобы принимаемые меры были целенаправленными. Следующие четыре темы имеют принципиально важное значение для полного понимания возможностей туристической деятельности в рамках конкретного туристического направления.

1) Предложение

Для того, чтобы эффективно управлять туристической деятельностью, у руководителей туристических направлений должно быть **понимание этого процесса с точки зрения предложения**, что предполагает проведение инвентаризации туристических активов и инфраструктуры, а также оценку масштабов роста и изменений во времени. Эффективность туристического направления **зависит от получения дохода, и в значительной степени зависит** от расположения, масштаба, вместимости и качества гостиничного хозяйства, транспортной системы, сферы общественного питания, состояния розничной торговли, условий для досуга и наличия достопримечательностей. **Каждое туристическое направление** должно иметь и поддерживать в актуальном состоянии простой перечень своих туристических активов и достопримечательностей.

2) Спрос

Руководители ОВН также должны понимать **аспекты спроса в секторе туризма**:

- Сколько людей хотят посетить объект? Как изменяется спрос — растет или сокращается?
- Кто посетители объекта и когда они обычно приезжают?
- Почему они приезжают и как долго остаются?
- Сколько они тратят и что покупают?
- Откуда они?
- Каких впечатлений они ищут и как узнают об ОВН, его ценностях и принимающем сообществе?
- Удовлетворены ли посетители полученными впечатлениями?

- Как все это меняется со временем, и привлекает ли туристическое направление наиболее выгодные сегменты посетителей?

Эта информация очень важна, потому что **она может понадобиться позже для реализации новых инвестиционных возможностей и новой или обновленной инфраструктуры**. Все туристические направления должны как минимум измерять уровень удовлетворенности посетителей.

3) Голос сообщества — воздействие на сообщество

Очень важно для каждого туристического направления тщательно продумать **потенциальное положительное и отрицательное воздействие**, которое туризм может оказать на принимающее сообщество и его нематериальное культурное наследие. Следует **поддерживать связь** с местным сообществом, чтобы понять его потребности, проблемы и чаяния. **Основополагающий принцип устойчивого туризма** состоит в том, что принимающие сообщества имеют право голоса в формировании затрагивающих их процессов туристической деятельности. Существует тенденция, когда о пожеланиях сообщества вспоминают только после того, как все уже решено — это серьезная ошибка, которая может породить недоверие и безразличие со стороны местных жителей.

4) Воздействие на объект наследия, культурную, социальную сферы и окружающую среду

Возможно, самый важный вопрос, который возникает при обсуждении объектов всемирного наследия — это **понимание характера наследия**, и того, какие виды деятельности допустимы или недопустимы в непосредственной близости от объекта. Мы надеемся, что на каждом объекте имеется План управления объектом всемирного наследия, в котором четко обозначены потенциальное воздействие и возможности, возникающие в связи с туристической деятельностью, а также проблемные аспекты и вопросы, требующие решения. Для эффективного решения задач управления культурным и природным наследием крайне важно, чтобы работники туристического направления осознавали и контролировали **прошлое, настоящее и потенциальное будущее** воздействие туристической деятельности на окружающую среду, культурную и социальную сферы. На многих объектах практикуются способы устойчивого управления туристической деятельностью и ростом туризма, но руководителям объектов необходимо понимать, в какой момент то или иное воздействие может стать разрушительным, и какие меры вмешательства могут потребоваться. Степень, в которой туристическая отрасль предоставляет возможности карьерного роста на местах (при справедливом уровне заработной платы), обеспечивает равные возможности и безопасность труда, важна и заслуживает анализа. **Следует тщательно продумать вопрос «благоустроенности»** (удобства для проживания) объекта, а также о впечатлениях, которые останутся у посетителей. Кроме того, важно отслеживать риски и отрицательное воздействие с течением времени, чтобы надлежащим образом и своевременно управлять проблемными аспектами.

Перечисленные четыре сферы деятельности имеют решающее значение для эффективного управления туристическим направлением. Для каждого туристического направления, связанного с объектами всемирного наследия, необходимо оценивать уровень и степень знаний и понимания в отношении этих вопросов. Это не просто какая-то разновидность обременительных природоохранных норм. **Речь идет о развитии туристического направления и управлении**

им в интересах местных предприятий и принимающего сообщества, **а также о повышении осведомленности** о том, какие виды деятельности допустимы или недопустимы в рамках объектов, признанных наиболее важными и ценными историческими местами мира или природными ландшафтами.

4. Соберите ключевые данные и фактологическую информацию о вашем туристическом направлении в одном месте

Создайте простой реестр имеющихся фактических сведений по вопросам туристической деятельности в рамках данного туристического направления. Это позволит сэкономить много времени заинтересованным сторонам и является полезной практикой для природоохранного или управляющего органа, а также для коммерческих предприятий.

Знание и понимание очень важны, поэтому распространяйте их по всему туристическому направлению. Большинство макроданных по туристической деятельности не чувствительны к изменениям рыночной конъюнктуры. Обычно такие данные можно передавать и анализировать открыто, без каких-либо негативных последствий для туристического направления (хотя такой подход может выявить определенные недостатки или трудности, в случае если дела туристического направления идут не так хорошо, как следовало бы). На удивление малое число объектов всемирного наследия может ответить на все или некоторые из перечисленных вопросов и подкрепить свои ответы фактическими данными. Поэтому мы рекомендуем собрать всю **имеющуюся фактологическую информацию** о туристическом направлении и обнародовать ее, поскольку это **позволит предприятиям и другим лицам** оценивать показатели туристического сектора со стратегической точки зрения.

5. Оцените объективно, имеются ли достаточные знания о туристической деятельности в рамках вашего туристического направления

Какие существуют пробелы в знаниях и фактических данных?

Сравнительно быстро станет ясно, на какие ключевые вопросы вы не можете ответить, используя имеющиеся в настоящее время фактические данные. **Составьте простой список** знакомых и понятных вам тем. Дополните его списком тем, с которыми вы знакомы мало, но считаете полезным ознакомиться с ними. Этот список довольно **важен для последующих этапов**, потому что вы сможете **привлечь других партнеров** к заполнению выявленных пробелов в информации.

6. Кто может заполнять пробелы в данных или фактологической информации?

Определите, свяжите и объедините различные стороны, заинтересованные в улучшении туристической сферы. Существует много способов сбора данных без больших затрат. Многие объекты всемирного наследия имеют возможность **наладить отношения** с местными или международными университетами, колледжами и школами, а также с частными предприятиями, готовыми посвятить время, усилия и деньги тому, чтобы разобраться в состоянии туристической сферы и решать связанные с этим вопросы сбора фактологической информации. В крайнем случае, **привлечение стажеров и волонтеров** к проведению исследования с использованием простых, но надежных методов, поможет прояснить состояние рынка туризма в рамках туристического направления в целом.

Дело в том, что зачастую существуют **другие организации, желающие** использовать туристическое направление в качестве исследовательской площадки, тем самым создавая **деловые отношения, взаимовыгодные** для всех вовлеченных сторон. В рамках некоторых туристических направлений уже существуют площадки для заинтересованных специалистов и научных кругов, посвященные обсуждению фактических данных и вопросов воздействия на различные сферы жизни. И если обратиться с соответствующим запросом, то может обнаружиться удивительно широкий круг заинтересованных сторон, готовых оказать вам помощь в проведении такого исследования.

7. С чего можно начать?

Не пугайтесь всего того объема информации, которой вы не знаете — **начните собирать и анализировать фактические данные**. Можно даже начать отвечать на некоторые ключевые вопросы, если просто купить планшет с зажимом и бумагу, выйти на улицу и вежливо задать туристам несколько вопросов. Если вы сможете **опросить** пару сотен посетителей, **задавая им правильные вопросы**, то у вас начнется формироваться понимание картины туристической деятельности в рамках своего туристического направления. Аналогичным образом, если вы охватите порядка 20 предприятий туристического сектора **посредством личных интервью или онлайн-опроса**, то у вас начнет складываться картина происходящего в вашем туристическом направлении, что работает, а что нет. Простые наблюдения могут многое показать — **возьмите карту и отметьте на ней** места скопления людей, мусора, ухудшения исторической среды или того, что вызывает неудовлетворенность посетителей. Ваши действия могут не соответствовать высоким стандартам исследований в области общественных наук, но это не важно.

Конечно, некоторые туристические направления располагают достаточными ресурсами, чтобы нанимать команды специалистов для проведения тщательного анализа этих вопросов — и такой подход следует поощрять, где возможно, — но большинству туристических направлений необходимо делать все возможное самим, используя целый ряд практических, самостоятельно разработанных и партнерских решений. **Мы не требуем безупречного анализа**. Скорее, мы говорим, что **такой-то анализ необходим**. Если вам не хватает людей, можно предложить посетителям заполнить небольшой опросник при бронировании мест в гостиницах или поездок в турагентствах, либо оставить экземпляр опросника в гостиничных номерах. Как показывает практика, **при дополнительном поощрении**, например, возможности выиграть билеты на какое-нибудь местное шоу или бесплатный ужин, **люди гораздо чаще** заполняют такие опросники. У самых «везучих» объектов, или тех из них, где управление организовано наилучшим образом, возможно, уже имеется действующая организация по управлению туристическим направлением, которая с удовольствием возглавит проект по сбору данных о туристической деятельности, и при участии специалистов в области культурного и природного наследия сферу охвата такого проекта можно расширить.

Обнародуйте новую фактологическую информацию по мере сбора. Сколь ни малы ваши выборки или какими бы ни были предварительные выводы, сделайте все сведения общедоступными, **чтобы другие могли их прокомментировать**, помочь вам расширить основу выборки или просто не согласиться с вашими выводами и заменить информацию более качественными данными. Знание никогда не бывает совершенным или законченным; важен сам процесс обучения и поиска информации. **Загляните на форум руководителей** на нашем сайте, чтобы предложить свою тему для обсуждения или посмотреть, что обсуждают другие.

8. Реально оцените перспективы устойчивого развития — возможно ли вообще обеспечить устойчивость туристической деятельности на вашем объекте?

Теперь, когда вы занялись сбором и анализом данных, **подумайте, есть ли другие способы, кроме туризма**, поделиться своим культурным наследием с миром и обеспечить местному сообществу достойное качество жизни? Глобальная окружающая среда сталкивается с серьезными проблемами из-за **избыточного туризма** и нерационального потребления естественных ресурсов.

Самолеты, поезда, автомобили и другие виды транспорта негативно влияют на климат из-за выбросов выхлопных газов, помимо этого, многие сообщества сталкиваются с серьезными проблемами использования воды и утилизации сточных вод и твердых отходов. В мире наблюдается беспрецедентный уровень исчезновения видов из-за разрушения среды обитания в результате производства продуктов питания, загрязнения окружающей среды и чрезмерного вылова рыбы, поэтому **сегодня, как никогда прежде, нужно оценивать** оправданность туристической деятельности. Если вы сможете обосновать ее целесообразность, оцените, **какой вид** туризма можно организовать, чтобы он не способствовал ухудшению ситуации **либо непосредственно** на местном уровне, **либо через внешние факторы** (например, выбросы CO₂) на глобальном уровне.

Нам нужен новый вид туризма, который не наносит ущерб окружающей среде, не ведет к ее загрязнению, не способствует изменению климата, и не становится причиной утраты экосистем. Некоторые объекты уже принимают непростое решение не открывать полный доступ для посетителей. Вместо этого они решают поделиться историей объектов и его ценностями посредством более широкой представленности в Интернете или предлагая удаленный доступ к объекту, сопровождая его путеводителями — опыт архипелага Сент-Килда в Шотландии является одним из таких примеров. При сборе данных для целей понимания туристической деятельности в рамках вашего туристического направления, **не уклоняйтесь от ответа на самый сложный вопрос — признайте его и обдумайте**. Если потребность в туризме так велика и фактически неизбежна для вашего сообщества, подумайте о том, как можно регулировать или предотвращать его прямое воздействие на местном уровне. Параллельно, необходимо найти способы нейтрализации или смягчения отрицательных внешних эффектов в глобальном масштабе, например, предусмотреть схему углеродной компенсации.

Путеводитель № 1 – Тематическое исследование: исторический город Виган (Филиппины)

Исходная ситуация

Виган является примером на редкость нетронутого и хорошо сохранившегося европейского торгового города в Восточной и Юго-Восточной Азии. Архитектура города отражает его исторические корни и богатую культуру как в материалах, так и в конструкциях, сочетая азиатский подход к проектированию и строительству зданий с элементами европейской колониальной архитектуры и планировки.

Однако **до включения** в Список всемирного наследия ЮНЕСКО (1999 г.) выдающаяся универсальная ценность (ВУЦ) объекта находилась в серьезной опасности. Всего за четыре года до этого, в 1995 году, **в городе ощущалось наследие политической нестабильности**, разгула частных армий и политического насилия, оттока предприятий и разрушения исторического района. Традиционные отрасли также находились в упадке, общественный рынок был разрушен пожаром, и ресурсов едва хватало, чтобы платить зарплату государственным служащим.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Местное правительство и заинтересованные стороны разработали ясное видение и план действий на основании заявки на получение статуса объекта всемирного наследия и реализацию мер по сохранению историко-культурного наследия, в качестве инструмента развития. В плане отражены четыре основные цели.

Заявленные стратегические приоритеты

- Укрепление чувства самосознания и гордости граждан за исторический город, в котором они живут — повышение уверенности в собственных силах и уровня знаний.
- Внедрение соответствующего подхода в долгосрочную политику и практику управления городом с тем, чтобы краткосрочные политические изменения не нарушали динамику развития.
- Налаживание местных и международных связей — обучение на примере других исторических городов и привлечение поддержки последовательных изменений со стороны правительства Испании в рамках процесса разработки генерального плана, а также сотрудничество с местными университетами с целью привлечения дополнительных ресурсов и развития научно-исследовательского потенциала. Такие партнерские отношения способствуют достижению намеченных результатов в условиях ограниченных ресурсов.
- Развитие города Виган как туристического направления, способствующего обогащению и сохранению основных ценностей и традиций народа, а также обеспечению средств к существованию.

Какие меры сработали?

Власти города инвестировали средства в программы реализации научных исследований и повышения образованности в масштабах города. Основное внимание уделяется распространению знаний об истории, традициях, искусстве, культуре и промышленности города с помощью брошюр, электронных книг, фильмов, информационных бюллетеней, иллюстрированных альбомов, почтовых марок,

учебников о городе для детей, веб-сайта для местных жителей и посетителей, а также поддержки со стороны общественных организаций. **Среди жителей и владельцев недвижимости были распространены руководящие принципы по сохранению историко-культурных объектов** (в форме справочника, публикуемого на ежегодной основе), с изложением надлежащих способов использования исторических домов и других сооружений. В историческом квартале были установлены уличные таблички, изготовленные из местной глины, способствующие усилению ощущения местной самобытности; объекты недвижимости и общественные пространства были восстановлены; администрация выделяет 1% из городского бюджета на инвестиции в развитие искусства, культуры и туризма.

В приоритетном порядке особое внимание уделялось потребностям местного сообщества — включая меры по обеспечению деревень чистой водой, организации систем утилизации твердых отходов, упор на вопросы здравоохранения и санитарии, а также развития дорог ведущих к деревням, чтобы сделать их доступными для целей туристической и других видов экономической деятельности. Мастера по реставрации прошли подготовку и аккредитацию, в школьную программу включено изучение традиционных ремесел, таких как изготовление глиняных сосудов и ткачество.

Совместно с университетом Санто-Томас было проведено исследование по анализу культурного картографирования, чтобы направить усилия по сохранению историко-культурного наследия, а также выявить пробелы в туристическом предложении. Это привело к выявлению потребности в новых продуктах и впечатлениях, таких как речной круиз, детский музей, реставрационно-природоохранный комплекс (в котором находятся учебный центр, консервационная лаборатория, исследовательская библиотека, склад консервационных материалов, центр разработки туристических продуктов и жилые помещения), а также тематический парк в сельской местности для демонстрации культуры народа илокано. Картографирование также выявило необходимость поиска более эффективных способов, которые позволили бы посетителям познакомиться с наследием города и лучше узнать его. **В городе было организовано шесть фестивалей с целью предложить больше впечатлений посетителям** и оказать помощь местному населению, а местные власти создали благоприятную среду для процветания частного сектора и развития целого ряда других достопримечательностей и услуг.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Меры по защите исторического квартала, такие как принятие на местном уровне законов об охране историко-культурного наследия, которые определяли границы охраняемых исторических территорий, и центральной и буферных зон, не всегда находили поддержку владельцев собственности и местных жителей. Был создан Совет по сохранению историко-культурного наследия для упорядочения разрешений на строительство в историческом районе — первое время меры по ограничению форм управления и использования исторической застройки не пользовались популярностью.

Как удалось добиться вовлеченности?

Ключевую роль сыграло фокусирование усилий в приоритетном порядке на том, в чем люди нуждались больше всего — улучшение состояния дорог, снабжение чистой водой, налаживание систем утилизации отходов, создание возможностей для бизнеса и повышение качества образования. Также было важно объединить потребности сообщества (особенно самых бедных слоев) с задачами создания инфраструктуры, необходимой для развития туризма.

Какие были достигнуты результаты?

- Виган превратился в оживленный город с развивающейся экономикой.
- Число посетителей возросло с 76 000 в 2009 году до 335 000 в 2012 году.
- Уровень бедности снизился с 45,5% в 1995 году до 9% в 2013 году.
- Финансовое положение города значительно улучшилось и в настоящее время составляет 292 миллиона песо (по сравнению с 27 миллионами песо в 1995 году).
- Заметно возрос уровень здравоохранения и образования.
- Стратегия возрождения, во главе угла которой находилось историко-культурное наследие, позволила городу вкладывать средства в создание ряда других объектов и возможностей для жителей города, включая две новые государственные средние школы и одну начальную школу, новый общественный рынок, бойню, новый пляж, доступ в интернет по всему городу для многих людей, установки для переработки твердых отходов, бумаги и пластика, городскую телевизионную сеть, программы профессиональной подготовки для более чем 5 000 ремесленников, и программу борьбы с бедностью.
- Вопросы сохранения историко-культурного наследия остаются открытыми, так как быстрое изменение и экономическое процветание города приводит к возникновению напряженности в связи с использованием старых зданий и городских пространств — некоторые объекты находятся в аварийном состоянии, а увеличение интенсивности транспортного потока создает новые проблемы.
- Виган провел кампанию и был восстановлен в статусе большого города (англ. «city») в 2001 году.
- Город также получил признание ЮНЕСКО за внедрение передовых методов управления объектом всемирного наследия в 2012 году.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Город Виган трансформировался в процессе осознания своего туристического потенциала, разработки и реализации плана действий посредством практики надлежащего управления, которая учитывает повседневные потребности и чаяния людей, а также серьезно относится к необходимости надежного сохранения исторической ткани города.

Для получения дополнительной информации, посетите [официальный веб-сайт](#) [только на английском] города Виган или веб-сайт Всемирного наследия ЮНЕСКО, чтобы подробнее узнать о [признании передовых методов](#) [на английском и французском].

Путеводитель № 2:

Наименование: Разработка стратегии последовательных изменений

Наименование одним словом: Стратегия

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе рассказывается о том, как разработать стратегию для вашего туристического направления, которая будет отражать деликатный характер объекта наследия, и решать задачу реализации устойчивой и прибыльной туристической деятельности.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Туристические направления — это больше, чем просто компоненты их составляющих, и **изменение стратегии развития туристического направления требует активной поддержки и приверженности** широкого круга заинтересованных сторон. Необходимо осознавать и ожидать возникновение эффекта домино, поскольку некоторые изменения могут иметь непредвиденные последствия. Учитывая это, необходимо предусмотреть мероприятия на случай чрезвычайных ситуаций, а также определенную гибкость выбранного плана.

Для обеспечения участия и взаимопонимания заинтересованных сторон **важно наличие стратегии управления туристическим направлением** в целях повышения устойчивости туризма. Осознание этого факта имеет решающее значение как для успеха плана, так и для длительной жизнеспособности самого объекта всемирного наследия.

1. Определите ключевые заинтересованные стороны

Начните с составления перечня ключевых заинтересованных сторон данного туристического направления в целом — сюда входят туристический сектор, специалисты по вопросам охраны окружающей среды, представители сообщества и других групп или лиц, вовлеченных в экономическую и общественную деятельность, мероприятия по рациональному природопользованию и деятельность по охране объекта наследия. Это занятие не обязательно будет сопряжено с дополнительными расходами. **Все, что нужно** — это немного **времени и усилий**, ручка и лист бумаги, и нет никакого оправдания тому, чтобы этого не делать. После составления перечня можно приступить к простому сопоставлению и анализу ролей, обязанностей и ресурсов заинтересованных сторон.

Расставьте приоритеты в перечне, чтобы **спланировать использование ресурсов**.

Хотя всеохватность, уважение и готовность прислушаться к мнению других являются ключевыми концепциями в настоящих «Путеводителях», установление первоочередности доступных вам ресурсов также имеет решающее значение для разработки стратегии. Работа с некоторыми заинтересованными сторонами требует тщательно структурированного личного общения, с другими же можно работать в рамках более широкого коллективного обсуждения или консультаций.

2. Прислушайтесь к различным вопросам, проблемам и чаяниям

Обеспечение устойчивого характера туризма требует **участия и поддержки со стороны сообщества и бизнеса**, поэтому одним из первых шагов является **обмен идеями** с широким кругом заинтересованных сторон в местном сообществе, а также в секторах экономики и охраны окружающей среды. В некоторых случаях такой обмен может потребовать обстоятельных бесед один на один, в других случаях этого можно достичь в рамках существующей дискуссионной площадки или онлайн-консультации. **Цель** состоит в том, чтобы **определить** чаяния, проблемы, возможности, трудности, роли и имеющиеся ресурсы различных заинтересованных сторон. **Это важный шаг всего процесса**, и его нельзя предпринять задним числом. Реализация этого шага потребует определенных затрат времени, но не обязательно большого вложения средств, а собранная информация, безусловно, будет очень ценной. **Не прислушавшись ко мнению других, невозможно заручиться их доверием и добиться участия.** В результате такого процесса появятся конструктивные идеи — это делается не просто ради удовольствия!

3. Определите ключевые стратегические вопросы и обсудите их с заинтересованными сторонами

Подготовьте простой анализ ССВУ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз):

- Какие основные проблемные вопросы стоят перед заинтересованными сторонами?
- В чем заключаются ключевые риски или угрозы?
- Каковы основные устремления отдельных предприятий, заинтересованных сторон, туристического направления в целом?
- Какие риски представляют наибольшую угрозу?
- Что можно сделать для улучшения ситуации?

Отразите эти моменты в коротком документе для последующего обсуждения с заинтересованными сторонами. Суть такого анализа заключается в **выявлении ключевых вопросов, на решении которых заинтересованным сторонам необходимо будет** сосредоточить свои усилия, а также в определении других результатов, которые также могут быть достигнуты. Лучшие стратегии позволяют не только решать **вопросы охраны окружающей среды и культурного наследия**, но и учитывают **интересы сообществ и бизнеса**.

Организуите встречу с общественностью или проведите форум по планированию управления туристическим направлением, чтобы объяснить складывающуюся стратегическую направленность. При наиболее благоприятном развитии событий, в таких встречах будет участвовать много людей, которые смогут внести конструктивный вклад. Тем не менее, даже если число участников будет небольшим, и будут получены какие-то отрицательные отзывы, это все же является **важным шагом в укреплении взаимопонимания** через предоставление возможностей для обмена мнениями, а также обеспечение прозрачности и подотчетности.

Используйте форум по планированию управления туристическим направлением чтобы **договориться о базовых приоритетах** развития устойчивого туризма в данном туристическом направлении. В разных культурах и обществах сложились разные способы достижения консенсуса и **какого-либо универсального метода** для этого **не существует**. Основные реалии заключаются в том, что туристическим направлением

нужно управлять, его ресурсы ограничены и необходимо сосредоточить усилия лишь на некоторых, а не на всех потенциальных видах деятельности одновременно.

4. Заручитесь поддержкой при разработке стратегии туристического направления

На встречах с общественностью и в обсуждениях с ключевыми заинтересованными сторонами, **попросите предоставить вам соответствующие полномочия** на разработку стратегии, призванной решить ключевые вопросы. **Заинтересованные стороны должны подтвердить свою приверженность** процессу разработки стратегии — в противном случае не исключено, что они проигнорируют стратегию туристического направления или будут оспаривать ее обоснованность на более поздних этапах процесса.

5. Разработайте устойчивую многолетнюю стратегию развития туризма

Создайте простую стратегию на основе имеющихся у вас сведений. Форум по планированию управления туристическим направлением должен был привести к определенному консенсусу по ключевым вопросам — **этот консенсус необходимо зафиксировать и распространить**, чтобы обеспечить его широкое признание и уважение. Это также позволит другим заинтересованным сторонам, которые не участвовали в форуме, понять суть начатого процесса.

Стратегии могут представлять из себя как комплексные документы на несколько сотен страниц, созданные группами специалистов при значительных вложениях средств, так и относительно простые документы, которые можно создать с минимальными или нулевыми затратами. Оба варианта рабочие, и выбор зависит от вашей конкретной ситуации и доступных вам ресурсов. Если у вас нет готовой стратегии, **даже разработка простой стратегии — это шаг вперед**, который стоит сделать. Чем лаконичнее документ, тем больше шансов, что его прочитают!

Для того, чтобы добиться желаемых изменений, **стратегия должна отвечать на вопросы «кто?», «что?», «когда?», «почему?» и «как?»**. Она должна базироваться на ключевых вопросах, сформулированных как в результате вашего исследования воздействий и возможностей (см. [Путеводитель № 1](#)), так и в результате консультаций с заинтересованными сторонами. **Стратегия должна предлагать простую концепцию**, отражающую чаяния заинтересованных сторон. В идеале она должна сочетать защиту того, что важно для вашего туристического направления, повышение удобства для людей, и обеспечивать большую эффективность в достижении желаемых результатов принимающим сообществом и бизнесом.

Постарайтесь **увязать устремления заинтересованных сторон и задачи сохранения объекта наследия**, создавая возможности для бизнеса или сообщества — подчеркивайте положительные аспекты такой взаимосвязи. **Стратегия должна определять:**

- 3–5 первоочередных вопросов, затрагивающих объект;
- возможности для улучшения;
и, кроме того,
- показывать имеющиеся возможности и потенциальные ресурсы для решения вопросов;
- излагать шаги, необходимые для реализации этих будущих решений.

Хорошая стратегия непосредственно излагает вопросы, риски, трудности, цели, роли и обязанности. Она должна учитывать вопросы охраны окружающей среды, развития экономики, социальной сферы, культуры, повышения качества услуг, охраны здоровья и обеспечения безопасности, эстетики и туризма. **Каждый**, кто играет какую-то роль в жизни туристического направления, **должен быть в состоянии понять** при прочтении стратегии, чточего от него ждут, и какую пользу он может извлечь из поддержки этой стратегии. Возможно, полезно будет **кратко описать** содержание стратегии **в виде десятка простых шагов**.

Разработка стратегии должна также включать некоторые **размышления о будущих сценариях развития**, и содержать анализ затрат и выгод от достижения различных целей — например, может ли та или иная цель оказать нежелательное экономическое, экологическое или культурное воздействие, или какая требуется инфраструктура для достижения действительно осуществимой и устойчивой цели.

На случай кризиса или чрезвычайной ситуации, вы, как туристическое направление, должны **разработать планы управления кризисными и чрезвычайными ситуациями** для защиты культурного и природного наследия, местных жителей, отдельных лиц в туристической зоне и посетителей. Это поможет снизить риски при возникновении чрезвычайных ситуаций, таких как стихийные бедствия, вспышки социальных волнений или других событий, которые могут привести к крупномасштабному ущербу для объекта всемирного наследия или туристического направления в целом.

6. Опубликуйте и отстаивайте стратегию

Необходимо **популяризовать стратегию** и преимущества, которые дает поддержка стратегии. Вы должны уметь **убедить различные заинтересованные стороны** в том, что продвижение стратегии и активное участие в ее реализации приведут к желаемым результатам и выгодам как для туристического направления в целом, так и для бизнеса и сообществ в нем. Если стратегия представляет собой эффективное сочетание социально-экономических и природоохранных аспектов, то она должна давать людям надежду на будущее и служить «путеводной нитью» к реализации их устремлений.

Также следует стремиться **внедрить стратегию в действующую политику**. Даже если не все заинтересованные стороны могут договориться, им нужно видеть основания, на которых принимались стратегические решения, иметь возможность предложить свой вклад, а также понять, что некоторые вопросы сохранения объекта всемирного наследия фактически не подлежат обсуждению. Также должно быть ясно, что процесс является прозрачным и подотчетным.

Укажите свое имя на обложке — у великих стратегий всегда есть автор. Существуют прекрасные примеры того, как главы туристических направлений публично объявляли о своей причастности к созданию стратегии, тем самым ясно показывая, что считают претворение стратегии в жизнь своей обязанностью. Это действительно очень важно. Принятие на себя ответственности **является демонстрацией приверженности** — в идеале, приверженности, ведущей к успеху.

Способ преподнесения стратегии очень важен. Не существует правил того, как лучше презентовать стратегию, но презентация должна **передавать основные послания и побуждать к действию**. Мы призываем вас проявить новаторский подход в плане поиска способа преподнесения своей стратегии. К примеру, это не обязательно

должен быть скучный текстовый документ — с таким же успехом это может быть короткометражный фильм, презентация, доклад, рассказ в картинках, плакат на доске объявлений или какая-либо другая форма коммуникации. Слишком много стратегий терпят неудачу из-за недостаточной вовлеченности и плохой коммуникации, поэтому необходимо **тщательно продумать** способ преподнесения своей стратегии таким образом, чтобы целевая аудитория ее заметила, поняла суть и восприняла с уважением. В конце концов, чем ближе к людям ваша кампания по популяризации стратегии, тем больше шансов на то, что большее количество людей будет чувствовать ответственность за нее.

7. Определите учреждение (или учреждения), которые возьмут на себя ответственность за реализацию различных элементов стратегии

Хорошо организованные объекты всемирного наследия и выдающиеся туристические направления отличаются сильным руководством, эффективным сотрудничеством между партнерами и надлежащим управлением. Можно утверждать, что **единственным главным фактором, определяющим** эффективность развития устойчивого туризма, является **наличие надежной и подотчетной структуры управления**, способной инициировать последовательные изменения, когда это необходимо.

Мы не пытаемся предлагать некий универсальный режим управления туристическим направлением на устойчивой основе — объекты всемирного наследия просто слишком разнообразны с точки зрения социального, культурного, политического и экономического контекстов. **Ключевым моментом является наличие организации или партнерской структуры**, обладающей потенциалом, знаниями, навыками и стремлением добиться положительных изменений в рамках туристического направления. У некоторых туристических направлений уже есть отвечающие поставленным целям управляющие организации или партнерские структуры; другим их еще предстоит создать. В любом случае, **потребуется уверенное руководство** и принятие непростых решений — искусное управление туристическими направлениями порой требует говорить «нет» чаще, чем «да». Важным компонентом стратегического планирования является создание такого механизма управления или партнерской структуры, которая сможет мобилизовать необходимую поддержку, ресурсы и, в конечном итоге, силы, чтобы реализовать любую стратегию.

8. Поощряйте обсуждение и обратную связь

Доведите стратегию до сведения максимально широкого круга заинтересованных сторон. Возможно, было бы проще разработать стратегию за закрытыми дверями при участии небольшого числа экспертов, но каким бы притягательным не казался этот подход, это прямой путь к неэффективности стратегии. Нужно **проявить смелость и вовлекать** как можно скорее заинтересованные стороны из деловых кругов, сообщества и туристической отрасли в работу над стратегией. Каждая сторона может поделиться ценными предложениями, и будет иметь решающее значение в осуществлении будущих изменений. Если не вовлекать людей с самого начала, они не поверят вам позже, когда вы скажете, что стремитесь к всеохватному и открытому процессу в их интересах.

Даже если некоторые заинтересованные стороны расходятся во мнениях, **ищите способы заручиться их поддержкой**. Не все будут согласны со стратегией развития устойчивого туризма в начале процесса, и это вполне нормально. Многие успешные туристические направления начинали этот процесс при наличии некоторого числа

несогласных сторон, но старательно развивали их интерес и поддержку по мере разработки плана. **Продолжайте разговаривать с ними**, особенно о том, как их интересы учитываются в стратегии, какова их роль в разработке мер и, в конечном итоге, как эти меры послужат их интересам. Люди часто испытывают недоверие к переменам — главное поддерживать постоянное общение, прислушиваться к их мнению и уважать чужие взгляды.

9. Периодически пересматривайте стратегию

Стратегию следует рассматривать как **рабочий документ, к которому можно периодически возвращаться**, чтобы отразить изменения в туристическом направлении в целом, в экономике индустрии туризма, охранном статусе объекта и потребностях сообщества. Крайне важно на постоянной основе пристально изучать эффективность стратегии, а также проводить оценку того, выделяют ли партнеры в приоритетном порядке время, деньги и человеческие ресурсы для достижения целей стратегии с наибольшей эффективностью. **Не реже раза в год** заинтересованные стороны должны проводить сопоставление достигнутых результатов с целями стратегии и предоставлять новые данные по этим вопросам.

Совершенно необходимо иметь задел на будущее. Туристическая деятельность должна развиваться по мере развития сообщества, чтобы и далее предлагать высококачественные услуги и возможности. Осознание этой необходимости и обеспечение гибкости стратегии и процессов управления чрезвычайно важны для развития туризма.

В работе над стратегией нет конца. **Это непрерывный процесс**, который развивается по мере изменения задач, встающих перед туристическим направлением.

Путеводитель № 2 – Тематическое исследование: Ангкор и Стратегический план развития туризма на 2012–2020 гг.

Исходная ситуация

В этом тематическом исследовании примера комплекса Ангкор показаны некоторые основные угрозы и проблемы, с которыми могут столкнуться и вынуждены будут справляться другие объекты всемирного наследия. Сразу же после занесения в Список всемирного наследия ЮНЕСКО в 1992 году, Ангкор был включен в Список всемирного наследия, находящегося под угрозой из-за риска развития конфликта между Камбоджей и Вьетнамом. Он был удален из этого списка только в 2004 году, и, хотя внутренние конфликты больше не представляли угрозы, стал очевиден ряд новых проблем, угрожающих объекту.

Ангкор — обширный объект, который в последнее время посещает более трех миллионов международных и внутренних туристов в год. **Воздействие такого большого количества посетителей является одной из основных угроз**, которыми администрация комплекса Ангкор пытается управлять с момента включения в Список всемирного наследия ЮНЕСКО. Однако число посетителей только продолжает неуклонно расти. Кроме того, территория комплекса Ангкор также представляет собой населенный ландшафт, что создает трудности для сторон, желающих преподнести эту среду как соответствующую определенному представлению об объекте всемирного наследия и его облике, без учета реальной действительности современной и заселенной местности.

Другая трудность связана с тем, что Ангкор находится в провинции Сиенреап, одной из самых бедных в Камбодже. Это порождает ряд обстоятельств, в результате которых местные жители более склонны уделять основное внимание и придавать большее значение базовому и непосредственно реализуемому экономическому потенциалу Ангкора, нежели чем какой-либо долгосрочной ценности и потенциалу развития, которые объект имеет для региона. Относительное благосостояние посетителей Ангкора также привлекает население других регионов Камбоджи; **подсчитано, что почти половина** занятых в гостиничном секторе Ангкора — **не постоянные жители Сиенреапа**, а сезонные работники, которые приезжают туда, чтобы заработать на туризме.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

«Задача управления историко-культурным наследием в Ангкоре требует решения вопросов управления туристической деятельностью» (План управления туристической деятельностью на 2012–2020 гг.)

Заинтересованные стороны признали, что, если практика управления объектом радикально не изменится таким образом, чтобы обеспечивалось удовлетворение современных потребностей Ангкора и его населения, объект будет поврежден до состояния, не поддающегося восстановлению. Также было признано, что туристическая деятельность представляет собой как экономическую необходимость, так и самую большую угрозу долговечности Ангкора, поэтому было принято решение о разработке комплексной стратегии развития туризма, чтобы свести к минимуму угрозы и улучшить долгосрочную жизнеспособность Ангкора как туристического

направления и места для жизни людей. В связи с этим был разработан «План управления туристической деятельностью в районе всемирного наследия Ангкор на 2012–2020 гг.» в составе системы управления объектом всемирного наследия Ангкор.

Заявленные стратегические приоритеты

- Решение проблем, связанных с быстрым ростом числа туристов, посещающих Ангкор.
- Сокращение негативного воздействия туристической деятельности (ранее стратегические приоритеты трактовались, прежде всего, с точки зрения задач сохранения историко-культурного наследия, в ущерб всему остальному).
- Улучшение понимания туристами местного значения Ангкора как населенного района, так и места, сохраняющего религиозную значимость.
- Формирование более сплоченной индустрии туризма, которая придерживается определенной практики и стандартов.
- Обеспечение более широких возможностей и большей финансовой отдачи для местных жителей.

Какие меры сработали?

Окончательный вариант проекта **Плана управления туристической деятельностью представляет собой обширный и подробный документ, в состав которого входят шесть широких целей**, или «инициатив», посвященных четырем заявленным стратегическим приоритетам — содействие формированию положительного опыта посетителей, уменьшению воздействия на объект, установления партнерских отношений с (туристической) отраслью, обеспечение выгод для местного населения, совершенствование практики управления и привлечение заинтересованных сторон.

Индивидуально по каждой инициативе выработаны стратегии реализации этих целей, каждая стратегия состоит из отдельных шагов (**с переходом от высокоприоритетных целей к низкоприоритетным**), которые планируется осуществить в ближайшие месяцы и годы.

Хотя более широкие стратегии и соответствующие шаги касаются различных конечных целей, **существует ряд общих тем, присущих всем стратегиям** — коммуникация, сотрудничество, делегирование, ограничение, экспертиза, диверсификация и сохранение — и **эти темы могут служить моделью** для использования органами управления другими объектами всемирного наследия, которую следует рассматривать в контексте своих объектов, нежели пытаться копировать конкретные стратегии и шаги, разработанные с учетом ситуации Ангкора.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Проблемы, с которыми столкнулся Ангкор, стали объектом пристального внимания и вызвали многочисленные нарекания в связи с видимой неэффективностью управления. Масштабы и сложность объекта означают, что не может существовать какого-либо единого простого решения, и в прошлом был предпринят ряд мер по решению вопросов охраны историко-культурного наследия и проблем местных жителей. Однако **значительная часть этих мер потерпела неудачу из-за отсутствия контакта** между различными органами, ответственными за управление Ангкором, отсутствия понимания со стороны жителей вопросов политики в отношении всемирного наследия, нежелания внедрять какую-либо систему ограничения потока туристов, являющихся основным источником дохода для региона, и желания сохранить

объект прежде всего остального. **Следовательно, упомянутые выше заявленные стратегические приоритеты для Ангкора с течением времени оставались неизменными.**

Как удалось добиться вовлеченности?

Различные заинтересованные стороны, включая Королевское правительство Камбоджи, МУС и более широкое сообщество по охране историко-культурных ценностей **признали и озвучили необходимость преобразований и потребность в управлении растущими рисками, связанными с туристической деятельностью и развитием в рамках объекта Ангкор-Ват и провинции Сиемрип как туристического направления.** В марте 2012 года в Сиемрипе были проведены «Семинар для заинтересованных сторон отрасли туризма» и «Семинар для местных сообществ, монашества и неправительственных организаций». Все заинтересованные стороны представили свои отзывы, проекты и сделали предложения по изменениям до принятия окончательного варианта проекта Плана управления туристической деятельностью, направленного на повышение устойчивости отрасли и расширение ее деятельности в интересах сохранения объекта всемирного наследия, местного сообщества и туристических предприятий в рамках туристического направления.

Какие уроки можно извлечь из этого?

При разработке стратегии развития туризма для объекта всемирного наследия **следует взвесить, что объект может предложить миру из того, что выходит за рамки статуса всемирного наследия.** Нынешнее описание комплекса Ангкор в Списке всемирного наследия ЮНЕСКО не включает природные ценности и не признает роль Ангкора как заселенной местности, имеющей духовную ценность, но и то и другое может представлять не меньший интерес для туристов, чем великолепная архитектура и возраст объекта.

Как и в случае многих других объектах, обсуждаемых в рамках этого пособия, **местное сообщество должно находиться во главе угла, и в данном контексте «сообщество» включает местных жителей, туроператоров, предпринимателей** и всех, на ком может отразиться наличие ОВН и туристической деятельности, привлекаемой объектом. Налаживание связей всегда должно быть одной из первоочередных задач органов управления объектами до и во время разработки и реализации стратегии развития туризма.

Более подробно ознакомиться с планом управления туристической деятельностью для объекта всемирного наследия Ангкор-Ват можно [по этой ссылке](#) [только на английском].

Путеводитель № 2 — Тематическое исследование: Национальный парк Ишкёль (Тунис)

Исходная ситуация

Национальный парк Ишкёль характеризуется очень специфическим режимом функционирования гидрологической системы, в основе которого лежит сезонное изменение уровня и солёности воды. Озеро Ишкёль вместе с окружающими его водно-болотными угодьями — это важное место остановки для сотен тысяч перелетных птиц, таких как утки, гуси, аисты и розовый фламинго, которые здесь зимуют.

В 1996 году парк был внесен в Список всемирного наследия, находящегося под угрозой из-за строительства дамб выше озера, которые почти полностью перекрыли поступление пресной воды в озеро, тем самым нарушив природную флору, что привело к резкому сокращению числа птиц, делающих остановку на территории заповедника.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

В целях вовлечения заинтересованных сторон на всех уровнях был сформирован Комитет по управлению национальным парком Ишкёль, в состав которого вошли представители местных сообществ, Группа развития сельского хозяйства Ишкёль, государственные органы и различные другие стороны.

Необходимость поддержания туристической деятельности была признана имеющей основополагающее значение — в рамках маркетинговой кампании, финансируемой ЮНЕСКО, парк начал позиционироваться как туристическое направление, был построен новый информационно-туристический центр. **Были запущены местные программы подготовки гидов для национального парка** и повышения осведомленности о чувствительной природной среде национального парка Ишкёль, а на территориях, прилегающих к парку были реализованы защитные меры по ограничению доступа людей и одновременному восстановлению равновесия водно-болотных угодий.

Заявленные стратегические приоритеты

- Просвещение местного населения и туристов по вопросам чувствительной экосистемы водно-болотных угодий.
- Вовлечение местных сообществ в управление объектом всемирного наследия.
- Устранение или сведение к минимуму видов деятельности и условий, оказывающих отрицательное воздействие на объект, включая охоту, выпас скота и загрязнение воздуха.
- Восстановление естественного равновесия водно-болотных угодий, в частности, уровней воды, солёности и флоры.
- Привлечение туристов и реализация устойчивой стратегии, призванной не допустить негативного влияния на экосистему парка.

Какие меры сработали?

После получения финансирования из Чрезвычайного фонда донорской помощи ЮНЕСКО, **администрация парка запустила маркетинговую кампанию и разработала базовые программы подготовки гидов и программы кредитования.**

Реализация этих мер позволила расширить участие местных предприятий и сообществ в туристической деятельности и повысить уровень занятости местного населения, а также способствует более равномерному распределению экономических выгод от индустрии туризма. **В целях вовлечения заинтересованных сторон на всех уровнях** был сформирован Комитет по управлению национальным парком Ишкель, в состав которого вошли представители местных сообществ, Группа развития сельского хозяйства Ишкель, государственные органы и различные другие стороны.

Состав «туристического предложения» был расширен и теперь оно включает в себя, помимо прочего, **природные туристические тропы**, экскурсии с гидом, наблюдение за птицами, традиционные хаммамы (горячие ванны), экскурсии в дуары (палаточные лагеря бедуинов) и местные деревни. **Введение определенных маршрутов позволило снизить нагрузку со стороны посетителей** и привело к повышению осведомленности о важности сохранения выдающейся универсальной ценности (ВУЦ) объекта и использования водно-болотных угодий на устойчивой основе.

Были разработаны меры по адаптации, и **в рамках планирования водоснабжения теперь учитывается расход пресной воды** озером и болотами. Осуществляется регулирование пропусков пресной воды дамбами, расположенными выше по течению, и обмена соленой водой с морем ниже по течению, а также реализуется специальная программа научного мониторинга.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Прежде, чем какие-либо положительные изменения стали бы возможными, необходимо было создать механизмы финансирования. Кроме того, активная популяризация национального парка как туристического направления могла быть реализована при условии сотрудничества между администрацией парка и туроператорами, турагентствами и Тунисской национальной туристической организацией — эти отношения пришлось налаживать.

Как удалось добиться вовлеченности?

Была признана ценность объекта как туристического направления, а также пришло осознание того, что влияние дамбы отрицательно сказывалось на состоянии ценностей заповедника и местного сообщества. **Во имя будущего объекта, была признана необходимость восстановления и повышения внимания со стороны туристов**, а активизация туристической деятельности обеспечила доходы, которые, помимо того, что способствуют поддержанию инфраструктуры парка, обеспечивают поступления в местную экономику.

Какие были достигнуты результаты?

Национальный парк Ишкель был исключен из Списка объектов всемирного наследия, находящихся под угрозой в 2006 году, пробыв в этом списке более десяти лет. **Количество туристов увеличилось вдвое** (около 50 000 человек в год), но **влияние на объект со стороны возросшего потока посетителей остается на низком уровне**, поскольку доступ к болотам и озеру ограничен специальными трассами с наблюдательными вышками и смотровыми площадками. Утвержденные маршруты надлежащим образом размечены, а подготовленные гиды из числа местных жителей обеспечивают защиту болот от негативного воздействия нагрузок со стороны туристов.

Программы подготовки позволили создать для местных жителей возможности более легкого входа в туристический сектор, что обеспечивает большую устойчивость отрасли туризма в долгосрочной перспективе по мере роста знаний, осведомленности и вовлеченности местных жителей. Активизация туристической деятельности обеспечила доходы, которые, помимо того, что способствуют поддержанию инфраструктуры парка — например, информационно-туристического центра — и управлению природоохранной деятельностью, обеспечивают поступления в местную экономику посредством заработной платы, уплачиваемой местным работникам.

Какие уроки можно извлечь из этого?

ВУЦ многих объектов всемирного наследия, в частности природных объектов, обусловлена их уникальной средой обитания и привлекаемой дикой фауной. Тем не менее, такие **природные состояния очень хрупки и требуют наличия определенного баланса** условий, которые чувствительны к малейшему воздействию человека. Это делает их привлекательность как туристических направлений проблематичной, и для поддержания столь важных природных условий неизбежное воздействие любого человеческого посещения должно быть сведено к минимуму.

Национальный парк Ишкель числился в Списке всемирного наследия, находящегося под угрозой в течение десяти лет, прежде чем был исключен из него в 2006 году. **Изменения к лучшему не происходят в одночасье!** Но пример национального парка Ишкель показывает, что благодаря усердной работе, ясному видению и вовлечению местного сообщества позитивных изменений можно добиться даже на самом деликатном объекте, постоянно посещаемом десятками тысяч туристов.

Подробнее о сотрудничестве и реализации стратегии ОВН Ишкель можно узнать из протокола решений 27-й сессии Комитета всемирного наследия ЮНЕСКО [по этой ссылке](#) [только на английском] (стр. 11).

Путеводитель № 3:

Наименование: Развитие эффективного управления

Наименование одним словом: Управление

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе рассказывается о важности надлежащего управления туристическими направлениями, и о том, как начать развивать практику управления в рамках своего объекта всемирного наследия.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Без надлежащего управления практически невозможно осуществить **преобразование сферы туризма**, которое **зачастую необходимо** для достижения устойчивости и экономической эффективности. Туристическая деятельность на объектах всемирного наследия и в окружающей их среде может и должна формироваться и управляться таким образом, чтобы быть коммерчески эффективной и устойчивой.

По этой причине некоторые наиболее эффективные туристические направления мира имеют **ПУТН** (планы управления туристическими направлениями) и **ОУТН** (организации по управлению туристическими направлениями), а многие из наиболее успешных объектов всемирного наследия создали в той или иной форме полномочный орган **для управления ключевыми процессами и вопросам**.

1. Используйте структуру управления существующей ОУТН (организации управления туристическим направлением), либо привлечите заинтересованные стороны с целью ее создания

Многие туристические направления уже имеют определенную установившуюся форму **партнерской структуры или процесса управления**; если такая структура уже существует, **включитесь в нее**. Часто целью такой структуры является коммерческое развитие туристического направления, поэтому руководители объектов должны помочь заинтересованным сторонам понять обязательства, налагаемые статусом объекта всемирного наследия, и связанные с ним обязанности, а также объяснить возможности, вытекающие из этого статуса.

Если у ОУТН нет такой структуры или процесса управления, **возможно, вам придется ее создать** (см. [Путеводитель № 2](#), «Разработка стратегии последовательных изменений»). Заинтересованные стороны-участники партнерской структуры управления ОУТН, должны **опираться на стратегические замыслы и устремления** для конкретного туристического направления — строить партнерские отношения на основе имеющейся стратегии.

Готовой схемы структуры управления не существует. Разные общества и разные культуры имеют собственные представления о том, что такое надлежащее управление, как оно работает и как должна строиться совместная деятельность разных людей и организаций. Однако большинство экспертов сходятся во мнении, что какая-нибудь структура для **управления вопросами в масштабе всего туристического направления необходима**. В условиях города это может быть мэр или местный орган

власти, обладающий видением. В природных зонах это может быть динамичный орган управления национальным парком, наделенный полномочиями защищать территорию и решать более широкие вопросы природной зоны как туристического направления. На многих крупных туристических объектах существует совет по туризму или ОУТН, который определяет стратегию развития объекта. **Вашему туристическому направлению может потребоваться индивидуальное решение**, но можно многому научиться, изучив эффективные системы управления других объектов.

2. Управление туристическими направлениями отличается от управления объектами всемирного наследия

Управление туристическим направлением обычно **требует наличия партнерской структуры**, деятельность которой охватывает сектора туризма, транспорта, туристической инфраструктуры и охраны окружающей среды. Создание такой структуры может быть непростой задачей, поскольку эффективное партнерство требует достижения **консенсуса по общим целям**, устремлений и взаимных обязательств. Специалисты из разных секторов могут неохотно взаимодействовать друг с другом или посвящать время приобретению новых навыков. Руководителям объектов, которым приходится оказывать влияние на туристическую сферу, может потребоваться владение более широким кругом навыков, определенными знаниями в сфере туризма или желанием быстро научиться этому, чтобы способствовать повышению эффективности диалога между партнерами.

Разработайте структуру управления, соответствующую размеру и масштабу туристического направления, и определите ее обязанности по управлению природоохранными, экономическими, социальными и культурными вопросами. Управляющая организация может представлять из себя отдел, группу, комитет, частную компанию, неправительственную организацию (НПО) или просто партнерскую структуру, объединяющую разные организации, связанные общей стратегией. Это в самом деле не важно. Важно, чтобы вы смогли **заставить ее работать в масштабе туристического направления**.

Если ваш объект сталкивается с серьезными внешними факторами, такими как война или вооруженный конфликт, просто делайте то, что возможно в данной ситуации. **Некоторым руководителям объектов придется столкнуться с экстремальными ситуациями**, работать в условиях отсутствия законности и порядка, нехватки базового медицинского обслуживания, или крайней нищеты и недоедания местного населения. Другим придется управлять объектом в местах со сложной политической культурой, зараженной коррупцией, войной, этническим насилием и т.д. Предлагать людям рассмотреть идеальные решения по управлению объектом наследия в таких ситуациях представляется бесполезным и высокомерным, поэтому **делайте все возможное**, пока ситуация не улучшится.

3. Надлежащее управление зависит от ряда ключевых факторов

Самые прогрессивные объекты всемирного наследия смогли наладить **структуры и процессы управления, которые являются исключительно открытыми и всеохватывающими**. Это не значит, что к советам экспертов там не прислушиваются. Напротив, **множество людей** в рамках туристического направления и принимающего сообщества **играют жизненно важную роль** в определении стратегии, осуществлении мер и мероприятий, и отслеживании прогресса. Они могут выразить одобрение, поддержку или несогласие с любым конкретным действием, а также оперировать знаниями, которые еще не освоены специалистами.

На многих объектах существует тенденция пытаться «откорректировать» помощь сообщества и заинтересованных сторон, но это ошибочный подход. **Надлежащее управление требует реализации устойчивого процесса взаимодействия.**

Преимущество того, что разработка стратегии управления начинается с базового уровня состоит в том, что можно делать все в ключе открытости и всеохватности с самого начала.

Наличие **полномочий и способности контролировать или предотвращать** действия, наносящие ущерб выдающейся универсальной ценности (ВУЦ), что часто подразумевает необходимость принятия жестких, возможно, даже парадоксальных решений, и **крайне важно** осуществлять контроль за их исполнением. Многие из самых прогрессивных объектов всемирного наследия предлагают предприятиям и общинам динамичные и устойчивые альтернативы тем видам деятельности, которые наносят ущерб ценностям объекта. Однако, это не мешает им также обеспечивать защиту культурного и природного наследия в случае необходимости.

Путеводитель № 3 – Тематическое исследование: Малакка и Джорджтаун, исторические города на берегах Малаккского пролива (Малайзия)

Исходная ситуация

Города Джорджтаун и Малакка были совместно включены в Список всемирного наследия в 2008 году из-за их общего богатого наследия мультикультурных торговых связей. Однако **они также подвергались критике за состояние «отчужденности» жителей этих городов от своего историко-культурного наследия**, обусловленного наличием привнесенных иностранных культур и памяти о колониальном прошлом. Туристическая деятельность в Малайзии находилась на подъеме еще до включения этих объектов в список ЮНЕСКО. За период с 2000 по 2010 год число туристов, посетивших страну, увеличилось с 10,2 до 24,6 млн человек. В 2009 году штат Пенанг (столицей которого является Джорджтаун) посетило 5,96 млн человек, а Малакку (столицу штата Малакка) — почти 3,76 миллиона. **Это привело к росту несоответствия между объемами туристической деятельности и темпами развития инфраструктуры, а также требованиями охраны объекта всемирного наследия** и задачами защиты выдающейся универсальной ценности (ВУЦ).

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Стратегия развития туризма в обоих местах **управляется консорциумом заинтересованных сторон** из ряда областей, связанных с историко-культурным наследием, и государственных служащих. Это способствует реализации подхода на основе всеобщего участия, позволяющего учитывать мнение сообществ и заинтересованных сторон. Чтобы оживить исторические районы, **традиционные «шопхаусы» (дома-лавки) были перепрофилированы**, например, в бары и рестораны, и некоторые из них открыты для проживания в семье.

Заявленные стратегические приоритеты

- Повышение актуальности и значимости историко-культурного наследия для современных жителей.
- Сохранение традиционных черт Джорджтауна и Малакки, повлиявших на обретение статуса всемирного наследия и за которыми признается наличие ВУЦ (например, «шопхаусы», которые определяются как «уникальные сооружения, архитектура которых наглядно демонстрирует влияние китайского, малайского, индийского и европейского стилей, слияние и становление которых стало возможным в условиях местной среды» [1] [только на английском]).
- Обеспечение экономической жизнеспособности «шопхаусов», при одновременном сохранении их традиционной архитектуры.
- Создание системы управления, которая будет способствовать реализации приоритетов, изложенных выше.

Какие меры сработали?

В соответствии с признанием ВУЦ, **«историко-культурное предложение» Джорджтауна и Малакки было по-новому определено как «культурный туризм»**, в ключе которого основное внимание уделяется культурному наследию,

а не пляжному туризму, которым славится Малайзия. **Некоммерческая организация «Джорджтаун Ворлд Херитаж Инкорпорейтед» («Корпорация “Объект всемирного наследия Джорджтаун”»)** была создана для управления, осуществления мониторинга и популяризации аспектов всемирного наследия города в сотрудничестве с целым рядом заинтересованных сторон, включая специалистов по вопросам сохранения культурного наследия, власти штата и города, историков и деятелей искусства. В рамках этой деятельности **была разработана программа образовательных и культурных мероприятий.** Кроме того, «Джорджтаун Ворлд Херитаж Инкорпорейтед» оказывает консультативную помощь владельцам недвижимости, архитектурным и строительным организациям, проводит семинары по развитию профессиональных навыков, и вовлекает в культурную жизнь города школьников, студентов и общественность посредством проведения бесед и мероприятий.

В Джорджтауне поощряется репрофилирование объектов наследия, чтобы вдохнуть новую жизнь в здания в соответствии с концепцией «Living Heritage City» («Жить в городе Всемирного наследия»). Многие традиционные ремесла больше не существуют (например, сапожное дело), но в «шопхаусах» теперь открылись **бары, рестораны и магазины, посредством которых местные жители могут извлекать непосредственную выгоду из экономического вклада иностранных посетителей.** Исследования выявили как положительные примеры такого репрофилирования — например, повышение прочности и долговечности зданий — так и примеры того, что наносит ущерб сохранению историко-культурной ценности. Результаты исследований впоследствии учитываются в политике сохранения всемирного наследия.

В плане управления объектом всемирного наследия Малакка также признается необходимость выработки общего видения в едином ключе с системой управления культурным наследием и концепцией культурного туризма. С целью сохранения ресурсов историко-культурного наследия города и подчеркнуть уникальность места, **в качестве центров интерпретации используются** исторические памятники и здания — **мечети, храмы и гостиницы.** Существуют также строгие правила в отношении строительства новых зданий, архитектура и оформление которых не должны отвлекать внимание от ВУЦ объекта.

В 2012 году в Малакке прошла конференция, объединившая представителей отрасли туризма, организаций по охране историко-культурного наследия и сферы культуры. Это дало возможность деятелям в области образования, специалистам-отраслевикам, политическим деятелям и студентам старших курсов со всего мира обсудить модели передовой практики использования объектов всемирного наследия для целей развития туризма.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Имело место значительное недоверие к властям штатов Пенанг и Малакка, которые, как считалось, были больше заинтересованы в крупномасштабной застройке, нежели в сохранении традиционного городского ландшафта недавно зарегистрированного ОВН (например, как только Джорджтаун получил статус всемирного наследия, его ВУЦ сразу была поставлена под угрозу перспективой строительства гостиничного комплекса).

Дополнительное затруднение было связано с тем фактом, что **историко-культурное наследие Джорджтауна и Малакки, внесенное в Список всемирного наследия ЮНЕСКО, воспринималось как «не малазийское»,** воплощающее колониальные

ценности, что впоследствии усугубились наплывом современных баров и ресторанов в «западном» стиле, которые занимали место традиционных семейных предприятий, некогда существовавших в исторических «шопхаусах».

Как удалось добиться вовлеченности?

В стратегиях управления Джорджтауна и Малакки были предусмотрены **меры по расширению сотрудничества с местным населением и созданию общего видения, которое отражало бы как можно больше мнений и проблемных вопросов.** Финансовые выгоды, проистекающие из перепрофилирования традиционных зданий, позволили привлечь местные сообщества, в то время как налоги, взимаемые с туристов, шли на цели сохранения и оживления городской среды. Все это демонстрирует преимущества новых стратегий управления, принятых вслед за обретением статуса всемирного наследия.

Какие были достигнуты результаты?

Новые **обитатели возрожденных старых кварталов** Джорджтауна и Малакки **привлекаются к участию в процессах принятия решений** через комитеты жителей. Часть средств, получаемых с доходов от туризма, направляется на цели сохранения историко-культурного наследия — **исследования показали, что 85% туристов охотно соглашаются сделать вклад в виде любого специального налога**, если деньги используются для активизации усилий по сохранению объекта всемирного наследия.

Успешность моделей сотрудничества заинтересованных сторон и структур управления объектами можно дополнительно измерить через показатели удовлетворенности туристов и восприятия «благоустроенности» объекта (последнее особенно важно, так как одна из ключевых целей плана управления состоит в нахождении баланса между потребностями местного населения и той степенью, в которой ВУЦ предлагается посетителям). «Благоустроенность» (удобство для проживания) трудно измерить, но были предприняты попытки оценить факторы «благоустроенности», проведя опрос жителей Джорджтауна, который показал, что благоустроенность улучшилась, прежде всего, благодаря улучшению социального взаимодействия и экономических условий в сфере туризма. Между тем, **недавние (ок. 2012–2013 гг.) опросы мнений, проведенные в Малакке, показали, что преподнесение элементов наследия города превосходит ожидания туристов**, что является показателем успешности действующей системы управления в вопросах сохранения исторических зданий и особенностей, способствующих формированию ВУЦ этого города [2] [только на английском].

Какие уроки можно извлечь из этого?

Главным уроком, который можно извлечь из примеров Джорджтауна и Малакки, является создание круга представителей различных заинтересованных сторон и предоставление им платформы для выражения своего мнения — будь то посредством создания конкретной организации, ответственной за управление историко-культурным наследием, или через интеграцию в план управления объектом процедуры консультаций с заинтересованными сторонами в качестве стандартной практики. **Это позволяет людям предлагать свое видение** объекта всемирного наследия и формулировать возможности, в которых они заинтересованы, а также делиться собственным опытом того, как управленческие решения сказываются на людях в долгосрочной перспективе.

Эти объекты (Джорджтаун и Малакка) также наглядно демонстрируют важность ВУЦ как туристической достопримечательности и способы использования ВУЦ в качестве инструмента маркетинга для привлечения определенного типа посетителей, которые будут ценить характеристики, по которым ОВН был включен в список ЮНЕСКО, а не просто относиться к нему как еще одному туристическому направлению. **Отношение посетителей и жителей можно** и нужно отслеживать на постоянной основе. Их ответы могут затем быть **использованы для формирования политики и приведения методов управления в соответствие поставленным целям**. В Джорджтауне и Малакке силами внешних агентств и частных лиц проводились опросы, которые продемонстрировали наличие широких возможностей для сотрудничества и ресурсов, которые органы управления объектами могут использовать при оценке воздействия управленческой деятельности и последствий реализации политики.

Чтобы получить дополнительную информацию о Джорджтауне и Малакке, ознакомиться с их планами управления и узнать о деятельности, осуществляемой в рамках этих объектов, посетите [информационную страницу](#) [только на английском] на официальном веб-сайте.

Путеводитель № 4:

Наименование: Вовлечение местных сообществ и деловых кругов

Наименование одним словом: Вовлечение

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе представлена информация о том, как наладить диалог и вовлечь местные деловые круги и общественность через объяснение взаимной пользы от повышения устойчивости туристической деятельности.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Диалог с местными деловыми кругами и общественностью совершенно необходим, даже когда это трудно, или их устремления вступают в конфликт с задачей защиты ВУЦ объекта. Помните, что **диалог способствует просвещению** всех сторон. Люди начинают изучать языки и терминологию друг друга, и со временем взаимопонимание растет. **Заинтересованные стороны будут лучше понимать пределы** роста, обязанности по защите природного или культурного наследия туристического направления, которые ложатся на каждого, а также устойчивые способы реализации преимуществ для местного населения. Практика показывает, что успешные и устойчивые инициативы разрабатывались при активном участии и поддержке местной общественности — **местное население является сердцем устойчивого туризма**.

1. Разговаривайте и выслушивайте принимающее сообщество и деловые круги

Выстраивайте отношения с существующими общественными и туристическими организациями. Они могут помочь вам наладить общение с местным населением и деловыми кругами. Объясните, что намерены развивать туристическое направление таким образом, что это принесет людям более широкие возможности, и в ответ ожидаете готовность сотрудничать с вами. Если уже существует какая-либо ОУТН и имеет место процесс стратегического планирования, то это станет очевидной отправной точкой вашей деятельности.

Создавайте постоянные возможности для местного населения и деловых кругов **быть услышанными**, а также интересуйтесь вопросами и трудностями, с которыми они сталкиваются. Благодаря этим обсуждениям вы сможете **составить список их наиболее актуальных проблем** и чаяний на будущее. **Отмечайте положительные и отрицательные последствия** туризма для местного населения и бизнеса — это станет основой понимания туристической деятельности (см. [Путеводитель № 1](#)). Если дискуссионной площадки еще не существует, создайте ее для целей такого обсуждения.

Чаяниям и проблемам принимающего сообщества и местного бизнеса необходимо **присвоить статус высокой важности** в стратегии развития туристического направления. Это не означает, что каждый сможет получить то, что хочет, но это значит, что **в случае, когда устремления реалистичны**, уместны и содействуют повышению ценности туристического направления в контексте устойчивости (например, обеспечение равных возможностей для мужчин и женщин), **они будут**

восприниматься всерьез и воплощаться в подходе к будущему туристического направления. Слишком многие туристические направления ставят во главу угла исключительно впечатления посетителей и забывают о важности «благоустроенности» (удобства для проживания) объекта. **Мнение местных сообществ нужно регулярно отслеживать**, регистрировать и своевременно делать достоянием гласности в качестве инструмента защиты от нежелательных моделей развития или видов деятельности.

В некоторых случаях сообществам может потребоваться доступ к объектам наследия по причинам, которые имеют основополагающее значение для их культуры и образа жизни — поэтому **нужно отслеживать, защищать и восстанавливать доступ местного сообщества к природным и культурным объектам, при необходимости.**

2. Выявляйте и популяризируйте устойчивые возможности для экономического развития на местном уровне

Взгляните со стратегической точки зрения на то, как местное население и предприятия могут получить более значительные выгоды от туристического направления и достопримечательностей. Это не происходит само собой, но **требует осознанных усилий и инвестиций**, нацеленных на выявление и воплощение в жизнь новых возможностей для транспортной отрасли, гостиничного сектора, сферы общественного питания, розничной торговли, сферы досуга, а также услуг гидов и интерпретации. Составьте **список из трех пунктов с указанием мер**, которые позволят создать новые экономические возможности для местного населения и предприятий, и стремитесь к тому, чтобы эти возможности стали реальностью. Тщательно продумайте, как изменения в рамках туристического направления могут повлиять на местное население и предприятия. **Например**, если сеть маршрутов «зеленого» автобусного транспорта заменит сотни маленьких такси, не окажет ли это негативное влияние на местное сообщество?

Привлекайте внимание посетителей к изучению, проживанию и уважению знаний, ценностей, истории, культуры и деятельности принимающего сообщества. Эти люди не «статисты», а звезды и ведущие вашего туристического направления. Исследования показали, что представители некоторых **самых скромных профессий** в туристическом направлении оказывают огромное влияние на впечатления посетителей — водители такси и администраторы гостиниц **играют решающую роль** в оказании приема посетителям и разъяснении особенностей культурного и/или природного наследия туристического направления. **Не стоит недооценивать их значимость.**

Обсудите с местными деловыми кругами и потенциальными предпринимателями, **с какими барьерами входа** на рынки услуг, продуктов и впечатлений они сталкиваются. Преодоление некоторые из них требует наличия капитала и может быть достигнуто путем привлечения средств или реализации инвестиционной стратегии (см. [Путеводитель № 9](#) по инвестированию). Другие барьеры могут оказаться настолько простыми, что для их преодоления достаточно развить навыки гида или разобраться в том, каких впечатлений ищут посетители и за что они готовы платить в рамках данного туристического направления (см. [Путеводитель № 7](#) по ценностям).

Поощряйте, отмечайте и вознаграждайте ответственное поведение предприятий туристической отрасли. Предлагая посетителям выбор мест для проживания, способов перемещения или заведений питания и баров, уделяйте особое внимание тем предприятиям, которые занимаются обучением местных жителей, инвестируют

в социально-экономическое развитие и/или образование, или используют устойчивые местные продукты и услуги. **Это дает предприятиям стимул** быть устойчивыми — что является главным преимуществом перед менее ответственными конкурентами.

Привлекайте ресурсы и инвестиции со стороны туристического сектора или посетителей **для осуществления чаяний** местного сообщества. Сообщества и местные предприятия будут настроены скептически до тех пор, пока они не увидят, что деньги или усилия идут на решение их проблем или используются для изменения их жизни к лучшему. Некоторые объекты уже создали **Фонды развития местного сообщества**, которые мобилизуют инвестиции и пожертвования от сектора туризма и посетителей с целью **инвестирования в проекты расширения возможностей местного населения**. Это положительно сказывается на туристическом направлении в целом. Обеспечение посетителям некоторой степени «соучастия» в таких сферах жизни, как транспорт, жилье, розничная торговля, питание или досуг не только экономически выгодно, но и помогает формировать чувство причастности и ответственности за туристическую деятельность перед местным сообществом.

Ситуация, когда продукты, услуги и впечатления предоставляются исключительно сторонними или иностранными компаниями, не идет на пользу местному населению или впечатлениям посетителей. **Туристические направления должны создавать возможности для местного населения** по организации собственного бизнеса и выхода на рынок.

Не зацикливайтесь на фундаментальном долгосрочном стратегическом планировании — вам **нужно двигаться вперед и завоевать доверие** к своей стратегии и методам управления. В ходе стратегического анализа (см. [Путеводитель № 2](#)) вы должны были выявить определенные быстро достижимые и, возможно, мало затратные результаты — **то, что можно сделать прямо сейчас**, чтобы показать, что руководители туристического направления серьезно относятся к вопросам устойчивости и поддержки социально-экономического развития местного сообщества. **Такие «быстрые» результаты являются заявлением о намерениях** и демонстрацией надежности, и помогут поддержать первоначальный энтузиазм заинтересованных сторон.

Развивайте системы права и передового опыта для предотвращения эксплуатации кого бы то ни было посредством отрасли туризма — особенно детей, подростков, женщин и меньшинств. Соответствующие законы и практика должны широко распространяться, чтобы в рамках туристического направления все понимали, что **эксплуатация неприемлема** и не является частью туристической инициативы.

Разработайте четкие правила и нормы в отношении того, что ожидается от принимающего сообщества и местных деловых кругов. Во многих туристических направлениях предприятия просто хотят знать, чем им можно заниматься, а чем — нет.

3. Расширяйте возможности принимающего сообщества, рассказывая его историю на своем объекте

Объекты всемирного наследия обязаны делиться своими ценностями и своей ВУЦ с другими людьми. Тем не менее, **иногда культура, самобытность и/или история принимающего сообщества отличается** от определенной в ЮНЕСКО ВУЦ объекта или не оправдывает ожидания? туристов. Порой это становится причиной значительной отчужденности местных жителей, а если о них не рассказывается в истории, то порой их вовсе игнорируют, относятся к ним неуважительно или

оттесняют. Мы убеждены, что **для достижения устойчивости необходимо рассказывать** в рамках объекта наследия как об истории ВУЦ, так и об истории принимающего сообщества и местной культуре. Старайтесь посредством этих рассказов **помочь посетителям понять** исторические и современные реалии посещаемого места, а также развить у них уважительное или небезразличное отношение. Это может звучать риторично, но **это важный шаг** к укреплению взаимоуважения и доверия между теми, кто работает над сохранением культурного и природного наследия, и теми, кто живет вблизи или в границах исторического объекта. **Это сигнал принимающему сообществу, что это важно.**

Появляется все больше доказательств того, что **настоящее повествование ведется за стенами музеев** и вдали от информационных панелей, и решающую роль в этом процессе играют люди из принимающего сообщества. Исследования показали, что **туристы проводят менее 10% своего времени** в музеях или галереях — все остальное время они проводят в аэропортах, на вокзалах, в такси, гостиницах, ресторанах, барах, магазинах, на улице, у бассейна или на пляже. Если мы хотим достичь мастерства в искусстве повествования и интерпретации, **нужно рассказывать истории** объекта и сообщества **в самих этих местах** (см. [Путеводитель № 5](#) по коммуникации). На **выдающихся объектах наследия члены сообщества** — особенно администраторы гостиниц и водители такси — становятся **поборниками интересов, идейными посланцами и повествователями объекта**. Объекты организуют для них обучение, повышение образования, посещения объектов, и оказывают поддержку в том, чтобы они набирались опыта в объяснении простых, но важных вещей о ВУЦ и принимающем сообществе. Посетители находят такие знания и энтузиазм местных жителей заразительными.

Услуги гида — это профессиональная деятельность, имеющая исключительную важность и заслуживающая должного управления подобного любому другому объекту, включая организацию надлежащей системы обучения и аккредитации гидов, применения идентификационных жетонов и полицейского сопровождения для защиты посетителей и самих гидов от дилетантов, подрывающих систему. **Активно используйте местное сообщество и дайте возможность** тем, кто заинтересован быть гидом, пройти надлежащую подготовку без каких-либо ограничений по признаку расовой, этнической, классовой, религиозной принадлежности или пола.

Работа со школами и организациями образования **также крайне важна** для того, чтобы каждый, кто вырос и получил образование в местном сообществе, знал об ОВН и его ценностях. Повзрослев, сегодняшние школьники и студенты, в свою очередь, тоже станут защитниками, сторонниками и посланцами объекта наследия.

Повышайте уровень своих чаяний в отношении местного сообщества — не каждый хочет торговать дешевыми сувенирами. Некоторым объектам следует **досконально продумать, как предоставить конструктивные возможности местному населению в рамках туристической деятельности**. Это означает проведение работы с общественными группами над определением навыков, капиталовложений и технологий, которые могут понадобиться (и в которых они могут нуждаться!), если они желают обеспечить достойный уровень жизни в своем крае.

Путеводитель № 4 – Тематическое исследование: объект всемирного наследия Эйвбери, Уилтшир (Великобритания)

Исходная ситуация

Каменный круг или «хендж» Эйвбери расположен в центре группы объектов «Мегалитические памятники Стоунхендж, Эйвбери и прилегающие археологические объекты», внесенной в Список всемирного наследия ЮНЕСКО. Он является «побратимом», возможно, более широко известного памятника, Стоунхенджа. Эти памятники были включены в список вместе с другими связанными памятниками и окружающим ландшафтом из-за общей исторической парадигмы. Тем не менее, **Стоунхендж расположен посреди окружающего ландшафта, населенного только овцами, в то время как Эйвбери-хендж окружен деревней Эйвбери**, чьи дома и дороги практически пересекают каменный круг. Такая близость к населенному району создает очень специфический комплекс вопросов управления, и учет потребностей местного сообщества имеет крайне важное значение для устойчивого управления объектом.

В Эйвбери трудности были связаны с напряженностью местных жителей в отношении количества людей, посещающих объект. В конкретные периоды года случаются наплывы представителей определенных групп с особыми интересами — проблема, которая явно не поднималась местным сообществом вплоть до 2006 года, спустя примерно 20 лет после включения Эйвбери в Список всемирного наследия.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Координатор объекта всемирного наследия в Эйвбери **определил основную проблему Эйвбери как чувство «разобщенности» между жителями и объектом всемирного наследия, а также недостаточную вовлеченность.** Также отмечался некоторый недостаток понимания между различными группами, ценившими объект по ряду различных причин. **В рамках проекта «Residents' Pack» (комплект информационных материалов для местных жителей) была предпринята попытка решения этой проблемы.** Вначале всех жителей деревни пригласили принять участие в аэрофотосъемке, стоящими посреди каменного круга. Это ознаменовало начало двухлетней работы по сбору историй жителей и посетителей, посвященных различным ценностям, с которыми у них ассоциируется Эйвбери.

Заявленные стратегические приоритеты

- Вовлечение местного сообщества, замещение представлений об объекте всемирного наследия как накладывающем ограничения или обуславливающим исключение местных жителей из связанных с ним событий пониманием принципа всеохватности и возможностей, проистекающих из статуса объекта.
- Выявление и демонстрация местным жителям широкого спектра ценностей, связанных с Эйвбери.
- Развитие чувства гордости и «шефства» среди местных жителей.
- Использование выявленных ценностей для разработки более уместной стратегии в отношении посетителей.

Какие меры сработали?

Комплект материалов «Residents' Pack» был выпущен ограниченным тиражом только для жителей Эйвбери, и предназначался для того, чтобы воздать должное объекту всемирного наследия как уникальному и особенному месту для жизни. В комплект вошла книга «Values and Voices» («Ценности и голоса»), в которой были собраны фрагменты отзывов разных людей, в том числе археологов, местных жителей, фермеров и поклонников язычества, как местных, так и приезжающих издалека, например, из Германии и Америки, в которых выражались их личные и профессиональные взгляды на объект всемирного наследия Эйвбери. Что еще важнее, что в комплект материалов также входили информационные листовки от основных организаций, вовлеченных в управление объектом Эйвбери, призванные устранить ощущение бюрократии и сообщить жителям, кто за что отвечает, таким более наглядным способом. В материалах также предлагались способы более активного участия жителей в повседневной эксплуатации объекта, в первую очередь через исполнение добровольных обязанностей, таких как учет транспорта и оказание помощи посетителям при парковке.

Заторы на парковке и этикет посетителей — два важных вопроса, которые создавали некоторую напряженность между жителями и посетителями. Это было особенно актуально в самые оживленные периоды года, такие как солнцестояние. Эйвбери, как и Стоунхендж, привлекает современных язычников и друидов как из Великобритании, так и из-за рубежа, и такие посетители специально собираются во время сезонных солнцестояний и других языческих праздников. Из-за небольших размеров территории объекта и ограниченной туристической инфраструктуры в Эйвбери, мест для размещения посетителей совсем немного; возникающая в результате этого «импровизация», например, кемпинги и незаконная парковка, спровоцировала рост напряженности между жителями и посетителями. **Показывая впечатления посетителей и жителей бок о бок, на одних страницах, комплект материалов «Residents' Pack» ставит все мнения в один ряд** в стремлении способствовать установлению взаимопонимания и терпимости в этом и других вопросах в отношении объекта.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Присутствовало ощущение отдаленности, вытекающее из концепции «выдающейся универсальной ценности», которая, казалось, ставила абстрактные философские идеи исторической и научной «ценности» выше потребностей и желаний местного сообщества. Возможно, ситуация усугубилась во время процесса одновременного внесения Стоунхенджа и Эйвбери в Список всемирного наследия ЮНЕСКО в 1986 году **при минимальном участии местных заинтересованных сторон и общественности, что вызывало у некоторых людей чувство, что статус всемирного наследия навязан Эйвбери, а не принят добровольно.** Значительное разнообразие заинтересованных сторон (например, местные жители, посетители, землевладельцы и фермеры, поклонники язычества, археологи) также затрудняло формулирование какого-либо общего видения.

Как удалось добиться вовлеченности?

Считается, что успех проекта «Residents' Pack» в первую очередь обусловлен тем, что допускалось «органичное развитие» публикации, подразумевающее включение новых материалов по мере их поступления, а также широким

спектром формальных и неформальных площадок для проведения консультаций, организованных с тем, чтобы каждый мог внести свой вклад. Поскольку сложилось общее восприятие органов управления всемирным наследием как закостенелой бюрократии, подобная гибкость и отсутствие жестких сроков или барьеров дало людям ощущение, что их мнение по-настоящему ценится.

Какие были достигнуты результаты?

В книге «Values and Voices» («Ценности и голоса») собраны труды и отзывы целого круга людей, и приводится описание множества различных смыслов, обнаруженных людьми в Эйвбери, от его официальной выдающейся универсальной ценности до очень личной ценности для тех, кто здесь родился и вырос. Отдельные лица и группы, которые обычно не представлены в официальных комитетах по управлению, например, последователи друидизма и предприниматели, также внесли свой вклад, выразив свое отношение к объекту. **Все голоса в книге звучат бок о бок, без перекосов в пользу какой-либо конкретной трактовки событий.** Это помогло привить чувство причастности к объекту и идею о том, что ценностям каждого придается одинаковый вес наряду с более грандиозными концепциями выдающейся универсальной ценности.

Эта публикация — хотя и не сняла все аспекты напряженности — заставила местных жителей с большей готовностью учитывать интересы поклонников язычества в Эйвбери. Деревня продолжает сотрудничать с Национальным фондом объектов исторического интереса либо природной красоты (обычно именуемым просто Национальный фонд), предоставляя участки земли для устройства кемпинга в пиковые периоды года, и в настоящее время председатель приходского совета Эйвбери возглавляет руководящий комитет объекта всемирного наследия Эйвбери. Комплект материалов «Residents' Pack» превратился в большую ценность — за все время на интернет-аукционе «Ebay» появилось лишь несколько экземпляров, и те по цене, отражающей, насколько высоко ценят этот комплект и сам объект всемирного наследия его жители.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Самое важное, что нужно понять из примера Эйвбери — это насколько важно налаживать взаимопонимание между различными заинтересованными сторонами. Когда интересы в рамках объекта столь же разнообразны, как в случае Эйвбери, жизненно важно создать определенный уровень понимания между различными группами со своими интересами, чтобы избежать возникновения чувства отчуждения или игнорирования интересов одних в пользу других. Посредством такого взаимопонимания люди с большей вероятностью будут сотрудничать, отстаивая определенные ценности.

Также необходимо признать, что критерии объекта, которые учитываются при включении в список ЮНЕСКО, могут не находить поддержки среди местного сообщества. По этой причине **еще более важно взаимодействовать с людьми**, выяснять, что они больше всего ценят в объекте, и каковы, по их мнению, положительные и отрицательные стороны обретения статуса всемирного наследия. Органы управления должны руководствоваться потребностями и ценностями местного сообщества — в противном случае ни одна стратегия управления не будет устойчивой или не приведет к развитию опекающего, заботливого отношения к объекту у заинтересованных сторон.

Путеводитель № 4 – Тематическое исследование: Старый город и Новый город в Эдинбурге (Великобритания)

Исходная ситуация

По данным «Отчета о состоянии объекта всемирного наследия», 41% посетителей Эдинбурга знают, что город является объектом всемирного наследия, и 17% всех посетителей считают, что статус Эдинбурга как объекта всемирного наследия повлиял на их выбор (в пользу посещения города). Даже с учетом этих впечатляющих цифр считалось, что можно **было сделать значительно больше, чтобы максимально полно использовать статус объекта всемирного наследия г. Эдинбург, особенно после того, как выяснилось, что лишь немногие предприятия туристической отрасли используют статус Эдинбурга как объекта всемирного наследия** в рекламных материалах. Кроме того, в рамках документа [«Эдинбург-2020: Стратегия развития туризма г. Эдинбург»](#) [только на английском], широкое признание получил тот факт, что доступность для туристической отрасли соответствующей поддержки со стороны делового сообщества является ключевым фактором повышения эффективности бизнеса, и что **статус ОВН Эдинбурга является одной из основных его сильных сторон как туристического направления.**

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

«**Edinburgh Tourist Action Group**» («Группа разработки мероприятий в сфере туризма г. Эдинбург»), ассоциация, объединяющая представителей туристического сектора Эдинбурга, совместно со «**Scottish Enterprise**» («Скоттиш энтерпрайз», вневедомственная государственная организация занимающаяся развитием предпринимательства в Шотландии), организацией, чьей целью является поддержание конкурентоспособности Шотландии, **совместно разработали методическое пособие «Инструментарий для предприятий объекта Всемирного наследия на 2010 г.»** с целью дать предприятиям понимание возможностей использования статуса всемирного наследия Эдинбурга как значительного конкурентного преимущества и рекламно-информационного инструмента. Обе организации пользовались поддержкой администрации объекта всемирного наследия г. Эдинбург, благотворительной организации, ответственной за охрану, сохранение и популяризацию объекта всемирного наследия г. Эдинбург.

Заявленные стратегические приоритеты

- Повышение осведомленности о статусе всемирного наследия г. Эдинбург и его ВУЦ среди местных деловых структур.
- Информирование предприятий о значимости ресурсов историко-культурного наследия Эдинбурга как сильнейшего фактора мотивации посетителей, и стимулирование разработки интегрированной целевой рекламно-информационной стратегии.
- Обеспечение большей эффективности бизнеса за счет разработки новых продуктов, услуг и инновационных маркетинговых стратегий с использованием статуса города как объекта всемирного наследия.
- Оказание влияния на поставщиков туристических услуг с целью улучшения впечатлений посетителей, а также повышения конкурентоспособности и устойчивости туристического направления г. Эдинбург.

Какие меры сработали?

- Доступный язык, которым написано методическое пособие «Инструментарий для предприятий объекта Всемирного наследия на 2010 г.», позволил сделать концепцию всемирного наследия легкой для понимания широкой аудиторией. В пособии очень просто изложены качества, которые позволили Эдинбургу войти в Список всемирного наследия.
- Собранные в методическом пособии соответствующие статистические данные, указывающие на то, что историко-культурное наследие является основной мотивацией посетителей Эдинбурга, послужили формированию ясных общих стратегических целей для всего туристического сектора.
- В методическом пособии ясно обозначены потенциальные преимущества статуса всемирного наследия как сильного высококачественного бренда туристического направления, как эффективного инструмента для привлечения «культурных туристов», готовых тратить больше и для укрепления имиджа туристического направления (посредством акцентирования внимания на самобытности, подлинности, уникальной культуре, и т.д.).
- Через изложение очень практических советов для бизнеса о том, как использовать историко-культурное наследие Эдинбурга и статус объекта всемирного наследия в своих интересах, эта инициатива («Инструментарий для предприятий объекта Всемирного наследия на 2010 г.») позволила предприятиям немедленно начать предпринимать малые шаги для улучшения охвата потенциального туристического рынка Эдинбурга.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Определенную сложность представляла разработка такого методического пособия, которое бы позволило напрямую общаться с руководителями бизнеса, имеющими разный опыт и различные начальные знания по вопросам всемирного наследия. Эта задача дополнительно осложнялась из-за наличия большого множества и разнообразия туристических предприятий, осуществляющих деятельность в рамках Эдинбурга (порядка 3500), а также из-за необходимости предоставления и распространения этого пособия среди всех заинтересованных сторон по низкой цене.

Как удалось добиться вовлеченности?

Был разработан удобный формат — электронный журнал с кратким и доступным изложением материала, в котором основное внимание уделялось «готовым к применению» советам. Этот методический документ распространялся с использованием инновационных платформ, таких как «Issuu», известной цифровой издательской платформы, доступ к которой можно получить даже со смартфона. **Тот факт, что документ был разработан при сотрудничестве трех различных заинтересованных сторон — ассоциации предприятий туристического сектора «Группа разработки мероприятий в сфере туризма г. Эдинбург», вневедомственной государственной организации «Скоттиш энтерпрайз» и администрации объекта всемирного наследия г. Эдинбург — позволил сделать его актуальным для целей бизнеса, туристической отрасли и сохранения историко-культурного наследия.**

Какие были достигнуты результаты?

Все предприятия Эдинбурга теперь могут использовать очень простой и практичный инструмент для развития новых бизнес-возможностей, пользуясь

статусом объекта всемирного наследия Эдинбурга. Это также способствует улучшению общего восприятия посетителями объекта всемирного наследия.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Настоящее тематическое исследование иллюстрирует прекрасный пример многосторонних усилий по повышению осведомленности об объекте всемирного наследия среди местного делового сектора. Более того, **оно является доказательством тех замечательных результатов, которых можно достичь, когда инновационные программы или организации в сфере культуры, исторического наследия, туризма и бизнеса работают** на достижение общей цели. Наконец, показан отличный пример инструмента поддержки бизнеса, способствующий наращиванию потенциала предприятий, который можно адаптировать для других туристических направлений объектов всемирного наследия.

Путеводитель № 4 – Тематическое исследование: Большой Барьерный риф (Австралия)

Исходная ситуация

Во всем мире коралловым рифам угрожают как природные, так и антропогенные факторы, причем важную роль в составе антропогенных факторов играет туристическая деятельность. Прямое воздействие на коралловые рифы связано с плохо управляемыми видами туристической деятельности, такими как подводное плавание (с дыхательной трубкой), дайвинг (подводное плавание с аквалангом) и парусный спорт. Косвенные последствия туристической деятельности, связанные с проблемами утилизации отходов, загрязнения и нерационального использования природных ресурсов, также имеют крайне важное значение.

Вдоль всей береговой линии Большого Барьерного рифа туризм является основной отраслью экономики, ввиду того, что до двух миллионов посетителей в год вносят большой вклад в экономическое развитие на местном, региональном и национальном уровнях. Однако, в отличие от других туристических направлений мира, предлагающих посещение коралловых рифов, реализация в рамках этого объекта всемирного наследия **надлежащих стратегий управления туристической деятельностью позволила превратить туризм из угрозы для природного наследия, каким он был в прошлом, в сильного союзника по природоохранной деятельности в настоящем.**

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

В 1997 году туристические операторы начали собирать данные наблюдений за жизнью кораллов во время посещения Большого Барьерного рифа и передавать их для анализа Морскому национальному парку Австралии и различным научно-исследовательским организациям. Эти данные служили источником регулярных и актуальных сведений о состоянии рифов и тенденциях его изменения, наличии охраняемых видов флоры и фауны, и видов, имеющих символическое значение, а также для реализации механизмов раннего предупреждения о воздействии на окружающую среду. Эта инициатива, в настоящее время именуемая «Eye on the Reef – Tourism Weekly Monitoring Programme» («Большой Барьерный риф в центре внимания – программа еженедельного мониторинга туристической деятельности»), стала началом [программы «Eye of the Reef»](#) («Большой Барьерный риф в центре внимания») [только на английском], которая в настоящее время охватывает эту (программа еженедельного мониторинга туристической деятельности) и три другие подпрограммы, **каждая из которых направлена на мониторинг состояния Большого Барьерного рифа при участии различных местных заинтересованных сторон.**

Заявленные стратегические приоритеты

- Налаживание взаимодействия между туристической, природоохранной, научно-исследовательской и управленческой деятельностью на Большом Барьерном рифе.
- Повышение уровня знаний и осведомленности в природоохранных вопросах среди предприятий туристической отрасли и содействие их участию в управлении объектом всемирного наследия.
- Обеспечение регулярного сбора релевантных долгосрочных данных о состоянии Большого Барьерного рифа, способствующих поддержанию практики управления

объектом на основе стратегического подхода, а не реагирования на уже возникшие проблемы.

Какие меры сработали?

- Создание условий для участия желающих, включая обязательство проводить обследование одного и того же рифового объекта на еженедельной основе не реже 40 раз в год, позволило органам управления объектом и исследователям собирать соответствующие данные на регулярной основе и в конкретных местах нахождения рифов.
- «Найм» туроператоров для проведения мониторинга рифов был отличной идеей — зачастую именно эти люди лучше всего знают различные рифовые объекты благодаря проведению регулярной и непосредственной туристической деятельности.
- Создание стандартных инструментов для сбора информации (форма обследования) и отчетов (единая онлайн-система управления данными и представления отчетности) позволила стандартизировать сведения, поступающие из разных источников.
- Проведение полной подготовки по осуществлению мониторинга для всех участников, призванной обеспечить их всеми необходимыми возможностями.
- Осуществление сбора и представления на регулярной основе информации органам управления и ученым Морского национального парка, позволило туроператорам улучшить свои знания, повысить качество организации и проведения туров, интерпретации рифовых объектов и проектирования туристических продуктов.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Одной из задач «Программы еженедельного мониторинга туристической деятельности» было **создание благоприятных условий для участия местных туристических операторов**, причем подготовка по осуществлению мониторинга составляла важнейшую стадию этого процесса.

Как удалось добиться вовлеченности?

Была разработана трехступенчатая программа подготовки и адаптирована к условиям различных графиков работы, разного уровня подготовки и мест расположения туроператоров. Такая адаптивность программы позволила большему кругу туроператоров принять в ней участие. Первая ступень программы — двухчасовое онлайн-знакомство с задачами и методами мониторинга на Большом Барьерном рифе. За этим последовали двухчасовые семинары, которые проводились в разных частях страны четыре раза в год, и на которых координаторы программ и приглашенные исследователи освещали важные вопросы и знакомили участников с актуальными темами, касающимися Большого Барьерного рифа. Последняя ступень включала целый день подводных тренировок. **Сочетание коротких онлайн-тренингов, очных учебных семинаров, проводимых «под боком», и необходимости посвятить полной подготовке всего один день, позволило сделать программу доступной для большинства туроператоров.**

Какие были достигнуты результаты?

Проект «Большой Барьерный риф в центре внимания — программа еженедельного мониторинга туристической деятельности» стал **одним из крупнейших в мире проектов сотрудничества в области мониторинга состояния коралловых рифов**. Система реагирования на инциденты, затрагивающие состояние рифов, позволяет сотрудникам Морского национального парка Большого Барьерного рифа

прогнозировать и выявлять такие инциденты, затрагивающие состояние рифа, как обесцвечивание кораллов, и принимать соответствующие меры. Это стало возможным благодаря информации, собираемой в рамках «Программы еженедельного мониторинга туристической деятельности».

Какие уроки можно извлечь из этого?

Проект «Большой Барьерный риф в центре внимания — программа еженедельного мониторинга туристической деятельности» — пример того, как предприятия туристического сектора могут выступить в роли защитников природы и выдающейся универсальной ценности объектов всемирного наследия. Этот пример показывает, что наличие соответствующих хорошо адаптированных и гибких программ подготовки в сочетании с разработкой инновационных методов мониторинга при участии заинтересованных сторон, а также организацией платформы для подачи отчетов может привести к успешному включению туроператоров в стратегии мониторинга и сохранения объектов всемирного наследия. **Это свидетельствует об огромном потенциале таких объектов всемирного наследия, как Большой Барьерный риф**, существенная географическая протяженность которых означает, что контролировать их состояние можно только при наличии соответствующих ресурсов у органов управления или исследовательских организаций. Наконец, это наглядная демонстрация того, как **приверженность и долгосрочное сотрудничество между сектором туризма, научными организациями и органами управления всемирным наследием способствуют** повышению эффективности управления объектом всемирного наследия в целом.

Путеводитель № 4 – Тематическое исследование: Шахтерский город Рёрус и его окрестности (Норвегия)

Исходная ситуация

История шахтерского города Рёруса и его окрестностей связана с медными рудниками, заложенными в семнадцатом веке и эксплуатировавшимися в течение 333 лет — вплоть до 1977 года. В состав объекта входят сам город, культурный ландшафт его промышленной и сельской местностей, Фемундситта — литейная мастерская и прилегающие к ней территории, и зимняя проезжая дорога. Несмотря на то, что город высоко ценится местным сообществом и различными заинтересованными сторонами, **несколько лет назад этот объект всемирного наследия столкнулся с серьезными проблемами в области сохранения историко-культурных ценностей, связанными с вандализмом в отношении охраняемых зданий.**

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Группа различных местных ключевых структур (муниципалитета, музея, природоохранных организаций, школ и т.д.) **запустила ряд программ, направленных на повышение осведомленности о важности сохранения историко-культурного наследия, содействия сохранению его ВУЦ, а также повышение информационно-просветительского потенциала, ориентированных на молодежь (основные местные заинтересованные стороны будущего).**

Заявленные стратегические приоритеты

- Воспитание молодежи быть хранителями и защитниками объекта всемирного наследия и его ценностей.
- Решение проблемы вандализма в отношении историко-культурного наследия, затрагивающего охраняемые здания.
- Формирование «чувства причастности» к объекту всемирного наследия среди местной молодежи (будущих лиц, принимающих решения на местном уровне).
- Воспитание будущих образованных людей, отвечающих за информационно-просветительскую деятельность, работу с посетителями и принятие решений, касающихся объекта всемирного наследия как туристического направления.

Какие меры сработали?

Директор начальной школы Рёруса в сотрудничестве с музеем Рёруса задумали проект «Adopt a House» («Приюти дом»), в рамках которого местные школьники должны были присматривать за конкретными домами, принимать участие в их сохранении и одновременно знакомиться с историей дома и его историко-культурным наследием. Этот проект помог молодым людям узнать о важности и ценности наследия города, способствовал формированию у них общего чувства причастности ко всемирному наследию, а также оказал положительное влияние на решение проблемы вандализма.

В рамках программы [«World Heritage in Your Hands»](#) («Всемирное наследие в ваших руках») [на английском и французском] **было организовано четыре международных семинара для учащихся старших классов средних школ Рёруса.**

В школах проводились образовательные мероприятия, посвященные всемирному наследию города, а для местных гидов были организованы соответствующие курсы. **Учащиеся получили практическую подготовку и навыки сохранения и реставрации объектов историко-культурного наследия**, в том числе задания для самостоятельного выполнения под руководством опытного мастера. Музей Рёруса, муниципалитет Рёруса и Рёрусское отделение Общества охраны старинных памятников Норвегии также приняли участие в наблюдении за деятельностью молодежных реставрационных групп. Муниципалитеты других городов и коммун Норвегии, связанных с объектом — Ус, Толга, Хультолен и Энгердал — провели в своих школах мероприятия, посвященные истории самого города Рёрус, его медеплавильного производства и шахтерских общин, а также литейных мастерских этого объекта всемирного наследия.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

В случае проекта «Приюти дом», основные участвующие стороны — **музей и начальная школа Рёруса — продемонстрировали разный уровень прилагаемых усилий во время реализации проекта**. Музей первым запустил инициативы в рамках проекта, но после их реализации сотрудники музея сосредоточились на других задачах и проектах. Между тем, школа предпринимала попытки более целенаправленного внедрения концепций проекта в повседневную деятельность преподавательского состава. **Результатом стало то, что растущая приверженность школы не нашла отражение в соответствующем увеличении потенциала музея по содействию потребностям учащихся** (Лиден, 2005 г.).

Как удалось добиться вовлеченности?

Благодаря сотрудничеству со специалистами музея, **в проект «Приюти дом» были включены новые мероприятия**, выходящие за рамки программы сохранения зданий. Этому способствовало привлечение сторонних лиц или организаций, специализирующихся на местной истории, вопросах реставрации и сохранения зданий (Лиден, 2005 г.).

Какие были достигнуты результаты?

- Достигнуты улучшения по проблеме вандализма.
- Удалось привить местной молодежи более чуткое отношение к важности сохранения своего историко-культурного наследия, и соответствующие навыки.
- Среди местной молодежи (будущие ключевые субъекты) развилось «чувство причастности» к объекту всемирного наследия.
- Сотрудники музея освоили новые средства и способы обучения молодежи по вопросам изучения и сохранения историко-культурного наследия.
- Несмотря на то, что, по мнению учащихся, определенные аспекты проекта можно было бы улучшить, они рекомендуют его к применению в других местах и школах.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Случай города Рёрус — это пример того, **как развитие ориентированных на молодежь просветительских и образовательных инициатив в рамках объекта всемирного наследия способствует предотвращению** неблагоприятного поведения в отношении историко-культурного наследия, такого как вандализм, и привлечению этой важной аудитории к деятельности по сохранению и пропаганде ВУЦ. Кроме того, сегодняшние молодые люди, проживающие и обучающиеся вблизи объектов

всемирного наследия — это завтрашние местные туроператоры, таксисты, гиды, работники гостиниц, владельцы магазинов, политические деятелями и т.д. **Через поощрение осознанного отношения к ВУЦ и воспитание «чувства причастности» к объекту всемирного наследия среди молодежи, Рёрус сегодня закладывает основы более устойчивого будущего для данного туристического направления.**

В этом тематическом исследовании поднимаются вопросы, касающиеся **важности выработки долгосрочных образовательных инициатив** и необходимости их внедрения в культуру основных местных организаций для обеспечения долгосрочной устойчивости и максимизации положительных результатов. Проведение оценки доступности человеческих и экономических ресурсов, принятие на себя долгосрочных обязательств соответствующими учреждениями и расширение рамок проектов могло бы способствовать повышению устойчивости таких инициатив.

Ниже приводятся ссылки на полезные источники информации об объекте всемирного наследия г. Рёрус и его инициативах:

[Хильде Лиден, 2005 г.](#) [только на норвежском]

[Living with World Heritage. Røros, Norway: 13–16 May 2012. — Conference Report](#) (Жизнь среди всемирного наследия. Отчет о конференции 13–16 мая 2012 г., Рёрус, Норвегия) [только на английском]

Путеводитель № 5:

Наименование: Налаживание коммуникации с посетителями

Наименование одним словом: Коммуникация

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе представлена информация о том, почему важно налаживать коммуникацию с посетителями, и как сделать это эффективно и с учетом культурных особенностей.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Повышение устойчивости туризма означает изменение способа осуществления туристической деятельности в рамках туристического направления. Отчасти это связано с вопросами туристической инфраструктуры, но значительная часть такого подхода **касается влияния на выбор**, который делают предприятия, сообщества и посетители. Мы считаем, что для обеспечения устойчивого характера туризма необходимо повышать эффективность коммуникаций с посетителями, а это, в свою очередь, означает **необходимость заручиться поддержкой** предприятий туристической отрасли и принимающего сообщества.

1. Подготовьте четкий сценарий для туристического направления и ключевые сообщения, понятные каждому

Выясните, чего специалисты в области культурного и природного наследия, туристический сектор и принимающее сообщество хотят (и что нужно), чтобы посетители **знали** о вашем туристическом направлении — это означает, что вам необходимо понять, какова история и в чем состоит ВУЦ вашего туристического направления. **Сформулируйте это знание в ясной**, краткой и доступной форме. Ваш сценарий не должен быть написан научным, техническим или сложным для восприятия языком, но также не стоит и слишком упрощать его.

Если вы располагаете ресурсами, **разработайте коммуникационную стратегию**, в которой определены ключевая аудитория и цели. Вы можете сами **способствовать формированию интерпретации объекта наследия** и, в более широком контексте, туристического направления в целом, либо поручить эту задачу кому-то еще. На выдающихся объектах всемирного наследия разработаны простые и доступные парадигмы ВУЦ. **Например**, на ОВН «Ваттовое море» детям и посетителям рассказывают о некоторых важнейших биологических видах в рамках проекта «Малая пятерка Ваддензе», по которому предусматривается простой рассказ, объяснения и «экспедиции за Малой пятеркой» с тем, чтобы люди смогли ближе увидеть и больше узнать о видах, от которых зависит экосистема залива.

Ясность коммуникаций имеет принципиальную важность. В рамках лучших туристических направлений проводится анализ того, как добиться того, чтобы истории «работали» в разных местах туристического направления — от аэропортов и вокзалов до гостиничных номеров и общественных мест. **Наличие общей стратегии интерпретации часто помогает** направить посетителей по территории туристического направления и побудить их учиться. **Также необходимо побуждать посетителей**

вернуться, вселяя в них убеждение, что история постоянно обновляется или она настолько богата, что каждый раз при посещении туристического направления они получают совершенно новый опыт.

Определите заинтересованные стороны, участвующие в маркетинге

туристического направления, и сотрудничайте с ними. В большинстве случаев в рамках туристического направления уже есть специалисты по маркетингу и бюджет на маркетинг, поэтому очень важно **влиять на этот процесс** с тем, чтобы маркетинговые коммуникации способствовали достижению целей устойчивого туризма в ключе стратегии (см. [Путеводитель № 1](#) и [Путеводитель № 2](#)). Коммуникация в русле устойчивого туризма начинается в момент выбора потребителем туристического направления, и продолжается после возвращения домой. Часто слишком поздно влиять на выбор, если посетители вот-вот должны прибыть, так как их ожидания уже сложились. **Концепция устойчивого туризма требует от посетителей понимания ценности**, самобытности и аутентичности объекта наследия, а также соответствующего изменения их отношения и поведения.

Дайте понять потенциальным посетителям, что **важнейшие исторические места мира предлагают удивительные впечатления**, но туризм в этих местах — это не балаган, где каждый может делать то, что ему нравится. **Существуют ограничения**, и определенное поведение просто не приемлемо на территориях объекта всемирного наследия или принимающего сообщества. (см., например, тематическое исследование «Влияние туризма на монахов Луанг-Прабанга»). **Повышение осведомленности** можно реализовать так, чтобы посетители принимали ограничения **как часть уникального опыта, какой бывает только раз в жизни**.

Четко объясните свою политику предоставления доступа:

- Открыты ли вы для посетителей в любое время? Все ограничения должны быть четкими и понятными.
- Нужно ли покупать билет? Сообщите об этом посетителям заранее.
- Вам нужно, чтобы посетители приходили только ночью? Создайте систему, способствующую ночным посещениям, и ограничивающую посещение в дневное время.

Политика предоставления доступа должна соответствовать требованиям объекта, местного туристического сектора и сообщества. **Она должна быть хорошо продумана и надлежащим образом доведена до сведения всех, кого она касается**. В противном случае может возникнуть поверхностное предложение, что на территории объекта допускается любой вид туристической деятельности.

Будьте осторожны и не загоните местное сообщество в ловушку

идеализированного маркетинга! Знакомство посетителей с повседневными реалиями местной жизни может вызвать удивление и разочарование. В процессе маркетинга объектов всемирного наследия важно **доносить информацию** не только о радости посещения, но и **о социальных, культурных и экологических реалиях** современности.

<p>2. Убедитесь, что в маркетинге туристических услуг туристического направления учитываются потенциальные дополнительные преимущества статуса всемирного наследия</p>

Все больший объем данных свидетельствует о том, что **статус всемирного наследия является мощным брендом** для привлечения «культурных туристов»

как с внутренних, так и с международных рынков, в том числе людей, которые в противном случае могли бы проигнорировать данное туристическое направление. Такие «**культурные туристы**» **тратят больше, остаются дольше** и с большей вероятностью будут заботиться об устойчивости, и уделять внимание ВУЦ и культуре принимающей страны. **Использование символики ЮНЕСКО** может стать для некоторых туристических направлений возможностью изменить профиль посетителей таким образом, чтобы это способствовало устойчивому развитию.

Принципиально важно проводить сегментацию рынка посетителей. Все туристы различаются по своему экологическому или культурному следу, и по воздействию на экономику. Некоторые типы посетителей оставляют гораздо больший экологический и культурный след, а некоторые приносят значительно больший доход. **Старайтесь обращаться к тем сегментам рынка,** которые больше соответствуют стратегии вашего туристического направления. **Это может означать уменьшение числа посетителей при более высоких экономических выгодах.**

Убедитесь, что предприятия туристического сектора **понимают потенциальную ценность** освещения статуса всемирного наследия ЮНЕСКО в рамках своих маркетинговых кампаний и **сотрудничайте с ними, помогая им стать более устойчивыми предприятиями,** которые играют активную роль в устойчивом управлении туристической деятельностью. Некоторые объекты, как, **например,** город Виган на Филиппинах, организовали обучение для представителей деловых кругов с тем, чтобы помочь им понять потенциальные преимущества и ВУЦ объекта.

Важно, чтобы специалисты по маркетингу вашего туристического направления понимали, что **коммуникации в отношении объекта должны носить стратегический характер** и способствовать устойчивому развитию. **Задача маркетинга** — обеспечивать возврат инвестиций, но он также **может служить распространению важных сообщений** о туристическом направлении и способствовать построению отношений с посетителями, что имеет решающее значение для привлечения средств или других видов деятельности, имеющих стратегическую значимость. **Речь идет не просто о «продаже выходных».** Важно, чтобы вы смогли показать туристическому сектору, что содействие устойчивому развитию — это лишь часть высококачественных туристических услуг, а не мучительное обязательство.

3. Упростите задачу понимания сути объекта наследия

Важно **собрать всю ключевую информацию** об объекте в единой доступной форме или месте. Статус объекта всемирного наследия накладывает **обязательства по надлежащей интерпретации.** Посетители должны иметь возможность легко находить нужную им практическую информацию на языке, на котором они могут читать, даже не выходя из своего дома. В самом простом случае это обычно означает наличие веб-сайта в той или иной форме, и страницы в социальных сетях.

У каждого объекта всемирного наследия должен быть, как минимум, простейший веб-сайт. Однако на удивление у немногих объектов всемирного наследия есть веб-сайт на языке, на котором посетители легко могли бы найти его, воспользовавшись обычным интернет-поиском. Если вы хотите максимально расширить свои возможности общения с посетителями, то вам необходимо обеспечить включение темы устойчивости во все виды деятельности — сделать ее частью процесса получения людьми сведений об основах туристического направления. **Веб-сайты динамичных туристических направлений предлагают информацию** обо всем, что нужно людям, включая сведения о способах проезда, возможностях для проживания, местах питания, точках

розничной торговли, способах проведения досуга, а также информацию о местном сообществе и его культуре. **В настоящее время готовые шаблоны веб-сайтов доступны** почти повсеместно и практически бесплатно, и сам факт того, что объект относится к объектам всемирного наследия, **приведет к значительному увеличению посещаемости** веб-сайта.

История должна быть как можно более доступной — даже для тех, кто хочет переживать события на расстоянии. **Используя весь спектр информационных средств**, люди, которым не доступен какой-то определенный вид интерпретации, имеют возможность получать информацию другими способами. Помните, что немало людей из числа интересующихся могут иметь физические или зрительные нарушения, потенциально ограничивающие радость от знакомства с объектом наследия, поэтому **предложите им альтернативные варианты**. Многие люди могут хотеть изучать культурное наследие и знакомиться с ценностями объекта, не посещая его, поэтому **сделайте свое присутствие в Интернете как можно более качественным**. Все это будет способствовать «сарафанному» маркетингу вашего объекта.

Разработка основных правил или кодекса поведения в сотрудничестве со специалистами по вопросам охраны окружающей среды, работниками туристического сектора и принимающим сообществом может быть ценным занятием — оно позволяет **вовлечь заинтересованные стороны** в содержательное обсуждение того, какое поведение является надлежащим в рамках туристического направления. Многим посетителям приятно ознакомиться с социальными и культурными обычаями принимающего сообщества, а также узнать, как избежать причинения непреднамеренного вреда объекту. Самое главное заключается в том, что вы должны понимать — **кодексы поведения хороши настолько, насколько хорошо они доносятся до аудитории**. Порой возникает искушение составить длинный список правил и издать его брошюрой, но польза от этого будет невелика. Вместо этого **попробуйте разработать очень простой, состоящий буквально из пяти пунктов, кодекс поведения** и подключить местных жителей к его распространения. **Например**, можно расклеить эти пять правил хорошего поведения в каждом такси, где они постоянно будут на виду.

Давайте простую информацию, необходимую посетителям, например, как ориентироваться на объекте и находить различные достопримечательности. **Не забудьте предоставить простую карту** — она позволит решить две важные задачи:

- помочь посетителям ориентироваться;
- предложить пути по улучшению впечатлений от посещения и снижению негативных последствий от пребывания на территории объекта.

Также очень важно предоставлять информацию на языках (будь то письменная речь или визуальный язык), понятных посетителям.

Помогите посетителям сделать выбор в пользу устойчивого транспорта и вариантов размещения еще до приезда. Используйте веб-сайты, популярные среди посетителей, чтобы поделиться своим предложением, рассказать о прогрессивных альтернативах и объяснить возможные преимущества от их использования.

- Может быть, альтернативные варианты дешевле?
- Или они предлагают лучший или уникальный опыт?
- Возможно, эти альтернативы отражают более ответственное отношение, или они интереснее, или приносят больше пользы местному населению?

Давайте людям повод проявить себя с лучшей стороны.

Избегайте использования информационных стендов, содержащих длинные тексты, как излюбленного решения. **Мир меняется**, и многословная текстовая интерпретация может быть недоступна пониманию многих посетителей из-за языкового барьера. Да, информационным стендам есть применение, **но многие музеи и места-достопримечательности отказываются от такого подхода**. Вместо этого они преподносят историю более творчески — **через людей, а не текстовую интерпретацию**. На многих объектах существует развитая сеть гидов, которые играют важную роль в устной интерпретации и повествовании истории места, поэтому **помогайте организациям, предоставляющим услуги гидов**, получать необходимую подготовку и аккредитацию для того, чтобы они лучше выполняли свою работу.

Тема устойчивости должна проходить красной нитью через все виды коммуникативной деятельности туристического направления. Если встраивать ключевые концепции устойчивости в процесс интерпретации, то можно донести эти концепции до максимального числа посетителей. Меньше всего вам нужно, чтобы из-за дробления информации по разным местам ключевые сообщения терялись в информационном шуме. **Отличительные особенности, аутентичность и атмосфера места являются ключевыми маркетинговыми активами для туристических направлений.**

Используйте статус объекта всемирного наследия, чтобы привлечь внимание средств массовой информации, а затем сотрудничать с ними с целью донести ключевые сообщения до широкой общественности. **Это означает предоставление средствам массовой информации** правильно подобранных историй **и совместную работу** по формированию парадигмы объекта посредством написания пресс-релизов и т. п.

Сотрудничайте с другими сторонами в целях **создания «пакета» впечатлений**. Существует растущий рынок услуг для людей, желающих познакомиться с объектами всемирного наследия в индивидуальном порядке или реализовать свои нишевые интересы. Взаимодействие с другими объектами региона или с объектами, близкими вам по тематике, дает вам возможность **обратиться к кругу посетителей**, потенциально заинтересованных в том, чтобы узнать и посетить ваш объект **в рамках более широкой программы**.

4. Проявите творческий подход — осуществляйте коммуникацию всеми средствами, на протяжении всего цикла обслуживания посетителей

Ко времени прибытия посетителей в ваш пункт назначения, может быть уже слишком поздно влиять на формирование программы их посещения и их представления относительно того, какие виды деятельности допустимы или недопустимы в рамках туристического направления — поэтому, **доводите свои ключевые послания до них с помощью туристических брошюр**, сайтов бронирования, или любых других информационных средств, используемых посетителями перед поездкой. Это еще одна причина, указывающая на необходимость совместной работы заинтересованных сторон. **«Туризм» часто начинается за несколько месяцев до фактической поездки** (например, через поиск информации в интернете) и продолжается во время путешествия, в течение времени, проведенного в пункте назначения, и некоторое время после поездки. По возвращении домой, люди могут захотеть узнать больше о посещенном объекте, его наследии и его ВУЦ. **Способность поддерживать интерес и связь с туристами после посещения объекта имеет ключевое**

значение для достижения некоторых стратегических целей, таких, например, как привлечение средств. Все чаще люди выходят в интернет в аэропортах, на поездах и в транспортных средствах, поэтому возможность общаться с ними в этих местах несомненно ценна.

Решите, как **использовать возможности повествования и интерпретации с максимальной пользой**. Хорошо организованные объекты всемирного наследия стараются сделать так, чтобы разные музеи и информационно-туристические центры рассказывали дополняющие друг друга, но различные элементы истории объекта. **Например**, информационная схема вала Адриана в Англии предлагает исследовать различные аспекты жизни римлян в разных точках объекта по всей протяженности вала. Следует оказать поддержку **музеям и информационно-туристическим центрам в рамках туристического направления** в том, чтобы они начали воспринимать себя как **приносящие пользу друг другу стороны одного туристического направления**. Следует поощрять сотрудничество между ними для того, чтобы расширить излагаемый материал и углубить опыт посетителей.

Некоторые туристические направления пользуются преимуществами выделенного центра интерпретации или центра устного повествования, но многие ошибочно полагают, что такой центр интерпретации — это все, что нужно ОВН, и преувеличивают важность этих специально организованных мест. Зачастую **существуют другие способы донести понимание ВУЦ и ключевые послания**. Задайтесь вопросом, что для вас важнее — чтобы небольшой процент ваших посетителей ходил в специализированный музей, посвященный ВУЦ объекта, или чтобы большой процент посетителей покидал туристическое направление имея общее представление об основных концепциях его культурного наследия? **Если вы хотите, чтобы большинство посетителей узнали что-нибудь**, то нужно общаться с ними не только посредством центров для посетителей.

Коммуникация не начинается и не прекращается в рамках объекта всемирного наследия. Если не задействовать туристическое направление в целом, то упускаются огромные возможности повлиять и добиться стратегических изменений в поведении и понимании посетителей. Исследования показывают, что **не более 10% коротких выходных проводится в музеях и галереях** — а это 90% времени и впечатлений от выходных (проведенных вне стен музеев и галерей), которые могут быть упущены для коммуникации. **Необходимо проводить работу с предприятиями и принимающим сообществом** по выявлению возможностей для распространения ключевых посланий среди посетителей. Некоторые туристические направления теперь достигают поразительных результатов, осуществляя коммуникацию с посетителями в аэропортах и на вокзалах, в гостиничных номерах, в барах и ресторанах, а также посредством интеллектуального подхода к интерпретации и повествованию, проходящим красной нитью через весь опыт посетителей. **Подумайте, что бы вы хотели донести до понимания посетителей**, и какие практические вещи им необходимо знать, чтобы сделать устойчивый выбор, затем найдите творческие и вдохновляющие способы достижения этого. **Не обязательно изобретать что-то сложное** — этого можно достичь с помощью самых простых информационных средств, например, разместить объяснение ВУЦ на скатерти в ресторане или на стене уборной.

Выявите наиболее эффективные средства для информационного охвата большинства посетителей, используйте их и проявите творческий подход! Посетители не обязаны вас слушать. Это их выбор, и вам, скорее всего, придется конкурировать и соперничать со множеством других источников информации, «бомбардирующих» посетителей ото всюду. **Единственная мера того, работает**

ли коммуникация, состоит в том, понимают ли люди послание и действуют ли в соответствии с ним. Некоторые туристические направления достигают поразительных результатов с помощью технически простых и недорогих решений, таких как вовлечение водителей такси туристического направления в процесс популяризации ВУЦ, или с помощью новых технологий, таких как приложения для мобильных телефонов. Многие социальные сети, такие как «Facebook», «Twitter» или «LinkedIn», по сути бесплатны для пользователей. **Ищите простые и технологичные решения.** В дело может пойти все, что угодно — от веревочных барьеров до покрытия пола в местах образования очередей, стены аэропорта, литература в гостиничных номерах и подставки под пиво. **Текстовые коммуникации могут быть малополезны, поэтому попробуйте использовать визуальную интерпретацию.** Договоритесь с местными художниками или организациями изобразительного искусства, чтобы взглянуть на вопрос по-другому и познакомиться с новыми способами коммуникации.

Цель процесса коммуникации должна состоять в том, чтобы провести потенциального посетителя от очень скудных знаний к более глубокому пониманию людей и места, добиться, чтобы он начал сознательно практиковать более устойчивое поведение во время посещения ОВН и, в конечном итоге, сделать его энтузиастом туристического направления, а также потенциальным благотворителем. **Мы называем это «лестницей вовлечения»**, и выдающиеся туристические направления преуспели в этом благодаря сочетанию маркетинговых мероприятий, деятельности по защите ОВН, повышению привлекательности туристических продуктов и эффективной деятельности по сбору средств.

5. Предлагайте интерпретацию объекта и его ВУЦ в наиболее подходящих для этого местах

Используйте повествование и интерпретацию для того, чтобы собирать посетителей в местах, где они с меньшей вероятностью могут нанести ущерб объекту. Объекты и атрибуты ВУЦ часто чувствительны к давлению, оказываемому скоплением людей, поэтому часто полезно **увеличить время пребывания посетителей в менее чувствительных участках** туристического направления, повествуя там об истории ОВН (см. [Путеводитель № 8](#) по работе с посетителями).

6. Привлекайте третьи стороны для коммуникации ключевых посланий устойчивого туризма

Значительная часть коммуникаций с посетителями в рамках туристического направления осуществляется работниками туристического сектора, а не специалистами по вопросам сохранения культурного и природного наследия, поэтому **необходимо проводить подготовку и оказывать поддержку работникам туристического сектора** в деле коммуникации ключевых посланий. **Гиды из числа местных жителей** не только дают людям почувствовать себя желанными гостями, но и часто объясняют характерные особенности туристического направления, помогают людям в принятии решений, а также могут играть важную роль в некоторых формах привлечения средств, таких как практика взноса посетителями. (см. [Путеводитель № 9](#) по привлечению средств и инвестициям).

Будет полезно разработать простой и доступный учебный курс для работников туристического направления, чтобы помочь гидам в объяснении парадигмы ВУЦ объекта. **Можно съездить с гидами на объект**, ввести их в курс некоторых аспектов управления (таких как периоды пикового скопления людей) и попросить помощи в том, чтобы гиды давали посетителям рекомендации, содействующие управлению

объектом. **Например**, это может быть помощь в распределении посетителей по разным достопримечательностям туристического направления, уменьшении скопления людей в пиковые периоды и распределении экономических выгод за счет стимулирования покупки посетителями местных продуктов, товаров и услуг.

Во многих случаях **гостиницы и поставщики транспортных услуг рассылают посетителям письма на электронную почту** с маркетинговыми предложениями, информацией о бронировании и различными подтверждениями, поэтому **стоит воспользоваться** этой уже существующей системой коммуникации. Кроме того, гостиницы и перевозчики размещают в номерах и других местах информацию о туристических маршрутах, поэтому **нужно сотрудничать с этими предприятиями с целью помочь им расширить познания о культурном и природном наследии** в рамках осуществляемых ими коммуникаций. **Взамен попросите** о включении в рассылаемые ими текстовые сообщения информации, направленной на улучшение управления объектом.

Проводите работу с местными школами и колледжами, чтобы донести знания об объекте всемирного наследия, парадигму его ВУЦ и управленческие задачи до каждого ребенка, подрастающего на территории или вблизи объекта. Преподавание таких знаний, конечно, важно и полезно само по себе, но **также оно закладывает фундамент для будущего устойчивого развития туристического направления**. Сегодняшние дети завтра станут предпринимателями, таксистами, гидами, сотрудниками гостиниц, владельцами магазинов и т.д. **Крайне важно заложить долгосрочный фундамент**, обучая и помогая местным жителям становиться энергичными, увлеченными и знающими популяризаторами ценностей объекта всемирного наследия. Речь идет о **превращении следующего поколения в распространителей важных ключевых идей**.

7. Используйте коммуникационные инструменты для построения долговременных отношений с посетителями

Поддерживайте связь с посетителями после поездки. В конце концов, посетители вашего туристического направления — это не просто прямой источник доходов и поддержки. Часто они также являются ключом к решению долгосрочных стратегических задач. **Выдающиеся туристические направления и предприятия туристического сектора берут контактные данные своих посетителей** (с их разрешения) и поддерживают с ними связь как в коммерческих целях, так и по стратегическим соображениям. Посетители, сделавшие пожертвования на проекты по сохранению культурного и природного наследия, работали добровольцами или просто проявили интерес к принимающему сообществу и его экономическим проблемам, могут пожелать сделать пожертвования, оказать помощь или как-либо еще поддержать туристическое направление и деятельность по его сохранению.

«Культурные туристы» часто бывают высокообразованными, состоятельными и высококвалифицированными людьми — их следует рассматривать как потенциальный ресурс, который может быть полезным туристическому направлению. **Многие из этих людей могли получить** в рамках данного туристического направления **опыт, изменивший их жизни, и готовы оказать содействие** (во время пребывания или после), если будут понимать потребности объекта и как их навыки могут быть полезны принимающему сообществу и/или делу сохранения объекта. Для объектов, имеющих ограниченные ресурсы и сталкивающихся с, казалось бы, непреодолимыми трудностями, такое содействие может стать способом решения некоторых важных задач. **Некоторые посетители могут быть**

сотрудниками компаний, имеющих программы КСО (корпоративной социальной ответственности), и иметь возможность заручиться более широкой поддержкой и ресурсами для проектов по сохранению культурного и природного наследия или развитию местного сообщества.

Разработайте способы, посредством которых посетители могут оставаться «друзьями» или сторонниками объекта всемирного наследия и после возвращения домой.

Используйте социальные сети, чтобы рассказывать о своих трудностях, успехах и инициативах. Упорно трудитесь над тем, чтобы люди чувствовали себя ценными членами глобальной семьи, которые заботятся и вносят свой вклад в управление объектом всемирного наследия. Для некоторых объектов это является **потенциально огромным и неиспользованным ресурсом.** Такое сообщество может быть чем-то мало затратным, инициированным самими пользователями, и управляемое добровольцами, либо это может быть объединением на более профессиональном уровне, с членскими взносами и профессиональным руководством. **Разным объектам подойдут разные решения.**

Путеводитель № 5 – Тематическое исследование: Шахтерский город Рёрус и его окрестности (Норвегия)

Исходная ситуация

В далеком 1922 году в Главной инспекции по охране старинных памятников и исторических зданий («Riksantikvaren», ныне Управление по охране памятников культуры Норвегии) впервые осознали потенциальную ценность историко-культурного наследия шахтерского города Рёрус. **В то время были опубликованы рекомендации по защите восьми зданий, хотя местные политические заинтересованные стороны не понимали важности** сохранения города и считали модернизацию и развитие города основными приоритетами. Отталкиваясь от этой отправной точки, многое было достигнуто, особенно после признания уникальной историко-культурной ценности Рёруса включением его в Список всемирного наследия ЮНЕСКО (в 1980 г.). Тем не менее, и по сей день возникают различные ситуации, угрожающие выдающейся универсальной ценности г. Рёрус, и, **поскольку туризм является одним из основных видов экономической деятельности (около одного миллиона посетителей в год), существует настоятельная необходимость в том, чтобы побуждать заинтересованные стороны туристической отрасли и посетителей принимать на себя обязательства по сохранению и устойчивому развитию объекта.**

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Организация по управлению туристическим направлением (ОУТН) г. Рёрус разработала инициативу «Knowledge to be a good host» («Знать, чтобы быть хорошим хозяином»). В рамках этой программы была внедрена система сертификации работников организаций, связанных с туристической деятельностью, которая способствовала распространению и признанию знаний об исторической и культурной самобытности Рёруса среди ключевых структур туристического направления.

В 2012 году **признание туристического направления г. Рёрус на международном уровне** было отмечено наградой Всемирного совета по путешествиям и туризму «Destination Stewardship Tourism for Tomorrow Award» (премия «Туризм для будущего» в категории «Ответственное управление туристическим направлением»).

Заявленные стратегические приоритеты

- Содействие пониманию ВУЦ объекта среди соответствующих заинтересованных сторон в секторе туризма.
- Передача обязанностей по популяризации ВУЦ предприятиям туристической отрасли и ключевым структурам в секторе туризма.
- Формирование посланий, воспринимаемых посетителями, через воздействие на ключевые заинтересованные стороны в сфере рекламы и маркетинга.
- Обеспечение трансляции достоверных, последовательных и ВУЦ-ориентированных посланий в рамках всего туристического направления.
- Распространение принципов устойчивого развития туризма среди ключевых заинтересованных сторон.
- Создание командного духа среди деловых кругов туристического направления для достижения общей цели.

- Оказание непосредственного влияния на уровень удовлетворенности посетителей, распределение выгод от туристической деятельности, и на продолжительность пребывания туристов.

Какие меры сработали?

Сотрудники, работающие в сфере туризма, торговли и государственного управления, должны были пройти начальный курс по изучению местного сообщества и истории, что помогло им в распространении общих знаний и чувства гордости за свою историю.

Предприятия и частные лица, изучающие этот курс, знакомятся и узнают друг о друге, что помогает им получить ясное представление обо всем, что может предложить туристическое направление. Благодаря этому они могут работать как «команда туристического направления», продавая продукты и услуги друг друга и предоставляя согласованную, разнообразную и полную туристическую информацию.

Для прохождения сертификации, каждый участник должен заполнить т. н. «Медную карту», в которой содержится план прохождения пяти различных экскурсий с гидом и посещения достопримечательностей туристического направления Рёрус, обязательных к ознакомлению. Идея заключается в том, чтобы каждый занятый в местной отрасли туризма лично ознакомился с мероприятиями, предлагаемыми в рамках данного туристического направления, и мог продавать их «с воодушевлением».

После прохождения программы сертификации **каждый участник получает значок-булавку в форме подковы** (символ, который напрямую связан с общей историей и самобытностью региона), призванный подчеркнуть чувства гордости и самобытности, связанные с общими ценностями основных участников деятельности туристического направления.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Как и в случае многих других объектов всемирного наследия, **присуждение г. Рёрус статуса ОВН и вытекающие из этого обязательства по сохранению историко-культурного наследия, рассматривались как ограничение** для тех, кто живет и работает в Рёрусе, и историческое достояние часто оказывалось в проигрыше там, где приходилось конкурировать с новыми возможностями для сферы торговли или туристической отрасли.

Как удалось добиться вовлеченности?

Многосторонний и сообщество-ориентированный подход к управлению помог Рёрусу стать живым туристическим направлением, где управление туристическая деятельностью осуществляется с прицелом на обеспечение удовлетворенности посетителей, а также с целью достичь широкого распространения выгод от туристической деятельности среди местного населения.

Инициативы в области подготовки и информационно-просветительской деятельности, такие как «Knowledge to be a good host» («Знать, чтобы быть хорошим хозяином»), «Adopt a House» («Приюти дом») и «World Heritage in Young

Hands» («Всемирное наследие в ваших руках») способствуют развитию понимания и уважения ВУЦ объекта через расширение возможностей местного населения в сферах сохранения, управления и популяризации историко-культурного наследия г. Рёрус.

Какие были достигнуты результаты?

На сегодняшний день более **100 компаний** приняли участие в программе **сертификации «Знать, чтобы быть хорошим хозяином»**, и свыше 400 их сотрудников прошли подготовку.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Случай города Рёрус — это пример того, как **развитие понимания и уважения** к объекту всемирного наследия и его ВУЦ среди заинтересованных сторон в сфере туризма, а также вовлечение их в деятельность по популяризации соответствующего отношения **может стать мощным инструментом содействия сохранению историко-культурного наследия, а также стимулирования более ответственной туристической деятельности** и поведения посетителей. Кроме того, посетители, которые хорошо осведомлены о ВУЦ и знакомятся с туристическим предложением туристического направления в рамках согласованного подхода, будут более удовлетворены полученным опытом, станут сторонниками объекта всемирного наследия и потенциальными «распространителями» туристического направления.

Путеводитель № 6:

Наименование: Управление развитием туристической инфраструктуры

Наименование одним словом: Инфраструктура

О чем рассказывается в этом путеводителе

В этом путеводителе представлена информация о том, почему туристическая инфраструктура имеет жизненно важное значение для целей устойчивого туризма и как приступить к процессу развития соответствующей инфраструктуры.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

По данным Всемирного совета по туризму, **качество туристической инфраструктуры является наиболее важным ключом к росту** и повышению эффективности туристической деятельности. В большинстве туристических направлений лишь малая доля общих расходов туристов тратится на объекты всемирного наследия как таковые; **основной объем затрат на туризм идет на оплату транспортных услуг и поездок**, проживания, питания, а также на розничные покупки и досуг. Понимание туристического рынка обычно не является задачей **органов управления культурным и природным наследием**, но для получения максимальной экономической выгоды от посетителей, они **должны разрабатывать туристические продукты** и услуги или создавать партнерские структуры для получения дополнительной финансовой отдачи. Такие дополнительные доходы, в свою очередь, идут на поддержку задач управления объектами и повышения устойчивости.

Следует **заняться развитием туристического направления с осознанием** коммерческих реалий вашего туристического направления: **как на устойчивой основе стимулировать увеличение расходов** туристов на благо объекта наследия и/или местного сообщества? Необходимо также знать, что **туристическая деятельность часто приводит к существенному росту численности населения в некоторых сообществах**, особенно в пиковые туристические сезоны, и это поднимает много вопросов в отношении устойчивости туристического направления в целом.

1. Начните процесс разработки генерального плана с тем, чтобы обеспечить соответствие инфраструктуры туризма целям будущего развития туристической деятельности и не допустить ее отрицательного воздействия на ВУЦ

Определите ключевые заинтересованные стороны, которые могут влиять на физическое развитие туристического направления в будущем. На первом и втором этапах процесса вы должны были установить, является ли рост туристической деятельности в рамках вашего туристического направления допустимым, поддающимся контролю, и каковы оптимальные пути для такого роста. **Планирование роста часто требует принятия долгосрочного подхода** к управлению развитием инфраструктуры.

При росте числа посетителей некоторых ОВН на 20–40% в год, **соответствующим туристическим направлениям придется принимать важные решения**

относительно ограничения роста либо развития всех видов инфраструктуры для обслуживания такого роста. **Вам может потребоваться привлекать людей, имеющих опыт** в области анализа тенденций и ситуации на рынках водных ресурсов, управления отходами, перевозок и туризма, поскольку эти различные сферы жизни туристического направления активно взаимосвязаны.

Начните с определения того, что нужно предпринять для повышения устойчивости сектора туризма в его нынешнем состоянии, и что может потребоваться для обслуживания любого прогнозируемого или желаемого числа посетителей. **Нет смысла ставить недостижимые цели**, но если текущий или ожидаемый спрос превышает возможности существующей инфраструктуры, то нужно что-то делать. Это может означать необходимость внедрения в той или иной форме средств контроля для регулирования потоков посетителей, или необходимость создания новой туристической инфраструктуры.

Если люди не могут добраться до вашего объекта или им негде остановиться — несмотря на все ваши усилия по стимулированию их интереса, — **то они просто не имеют возможности посетить вас**. Во многих туристических направлениях в пиковые сезоны заполняемость гостиничных номеров очень высокая, и направления не в состоянии (без строительства новых гостиниц и т.д.) разместить больше посетителей. **В условиях отсутствия дополнительных мест для размещения** приезжих или невозможности развития гостиничного хозяйства на устойчивой основе, **у вашего туристического направления есть два варианта:**

- использовать имеющееся всемирное наследие и историю места для привлечения посетителей в непииковые месяцы, что позволит обеспечить постоянную занятость местного населения в сфере туризма в течение года;
- просто не пытаться увеличить поток посетителей. Вместо этого следует разработать и внедрить стратегию по изменению профиля посетителей в сторону привлечения туристов, склонных к большим тратам, более отзывчивых и ответственных, используя статус ОВН как движущую силу.

На некоторых объектах, где гостиничная инфраструктура развита слабо или отсутствует, сложилась практика «проживания в семье», которая предусматривает проживание посетителей среди местных жителей. Это также означает получение принимающим сообществом большей доли средств, расходуемых посетителями.

Для придания туристической деятельности более устойчивого характера, необходимо тщательно продумать транспортную инфраструктуру, чтобы минимизировать выбросы CO₂ и транспортные заторы. Это также **требует сведения к минимуму экологического воздействия гостиничного хозяйства** посредством надлежащих методов управления и стратегического подхода к вопросам использования водных ресурсов, возобновляемых технологий, а также организации питания и управления отходами. Следует **предоставить предприятиям туристического сектора четкие рекомендации** относительно необходимости реализации действенных систем очистки, повторного использования или безопасного сброса сточных вод или утилизации твердых отходов, а также других видов загрязнения (таких как световое и шумовое загрязнение). Также можно **побуждать предприятия публиковать информацию** о своих обязательствах по сокращению энергопотребления и устойчивому развитию. Если ваш инфраструктурный анализ не рассматривает туризм в самом широком смысле, он будет некорректным и недостаточно хорошо разработанным.

2. Разработайте план территориального планирования для туристического направления

Инвестируйте в процесс разработки генерального плана, который будет учитывать ограничения и обязанности, накладываемые статусом объекта всемирного наследия. Многие туристические направления достигают размаха развития, при котором капитальные затраты исчисляются сотнями миллионов долларов. Учитывая такой масштаб инвестиций, **было бы очень разумно как с коммерческой точки зрения, так и с точки зрения сохранения культурной и природной среды** иметь генеральный план, в котором будут сформулированы параметры роста. **Такая работа требует участия экспертов или, по крайней мере, совместных усилий** специалистов по вопросам сохранения культурного и природного наследия и специалистов по планированию в разработке плана, в котором ясно изложены:

- границы территории, на которой допускается или не допускается тот или иной вид деятельности;
- требования к любым возможным проектам развития (и застройки);
- обоснования принятых решений по этим вопросам.

Крайне важно, чтобы заинтересованные стороны были **уверены, что будущее туристического направления можно формировать**, влиять на него и, в конечном итоге, спроектировать так, чтобы оно отвечало поставленным целям — именно так выдающиеся туристические направления добиваются желаемых результатов. **Речь идет о разработке прогрессивной концепции туристической деятельности**, которая обеспечит защиту, сохранение и уважительное отношение к важному наследию, и позволит достигать желательных для принимающих сообществ результатов. Альтернативой является подход невмешательства, при котором защитники культурных ценностей и окружающей среды будут вести постоянную неравную борьбу с негативными последствиями роста туристической деятельности.

Опубликуйте генеральный план, чтобы предприятия туристической отрасли, сообщества и организации по защите культурных ценностей и окружающей среды знали, какие виды развития уместны в том или ином районе туристического направления. **Ни одному туристическому предприятию не нравится, когда ему говорят, что его экономический рост потенциально ограничен** местоположением, но еще хуже вкладывать большие суммы денег в планы и идеи, которые вряд ли получат одобрение полномочных структур на том основании, что эти планы и идеи могут негативно сказаться на ВУЦ объекта. Иногда огромные деньги позволяют реализовывать такие проекты. **Однако, нанося ущерб культурному и природному наследию, вы в конечном итоге тратите эти деньги на уничтожение ВУЦ**, которая и делает туристическое направление привлекательным для туристов.

3. Заранее планируйте туристическую инфраструктуру, необходимую для достижения желаемых стратегических целей

Расположение имеет значение. Расположение объектов туристической инфраструктуры — аэропортов, вокзалов, автобусных станций, гостиниц, пансионатов, ресторанов, баров, кафе, музеев, торговых точек и т.д. — обычно определяет, где посетители потратят свои деньги, кому это принесет пользу, а кому — нет, и где экологический след посетителей будет наиболее ощутим. **Изменение местоположения инфраструктуры может оказать глубокое положительное или отрицательное воздействие** на объект наследия, принимающее сообщество,

а также на его культуру и качество жизни. Если стратегическая цель состоит в улучшении экономических возможностей для местного населения, то **крайне важно, чтобы часть туристической инфраструктуры**, куда направляются денежные средства посетителей, **приходилась на места, находящиеся в собственности** или в управлении местных жителей, или дающие им работу. По причинам, связанным с вопросами управления культурным и природным наследием, может потребоваться перенос туристической инфраструктуры в сторону от объекта наследия или строительство новой инфраструктуры на некотором удалении от него, чтобы обеспечить эффективное управление водными ресурсами и удалением отходов. Помните, что в таких местах существует риск того, что принимающее сообщество будет лишено доступа к значительным экономическим выгодам.

Некоторые объекты уже обслуживаются определенной **инфраструктурой, расположенной на некотором удалении** от них, и это **имеет как свои преимущества, так и недостатки**, поскольку значительная часть экономического эффекта теряется, когда посетители проживают, питаются, делают покупки и отдыхают в других местах. **В таких ситуациях может иметь место несоответствие** между теми, кто несет затраты на содержание объекта и испытывает ограничения, накладываемые соседством объекта всемирного наследия, и теми, кто извлекает выгоду и получает прибыль. В этих случаях часто требуется применение каких-либо механизмов возврата части доходов принимающему сообществу (см. [Путеводитель № 9](#) по привлечению средств и инвестиций). **Если расположение туристической инфраструктуры по отношению к вашему объекту характеризуется такими недостатками, следует подумать о том, чтобы:**

- развивать экономическую инфраструктуру в более подходящем месте;
- продолжать работать в условиях ограничений существующей инфраструктуры; или
- создать механизм «возврата средств», позволяющий связать удаленную туристическую инфраструктуру с затратами на содержание объекта.

Масштаб имеет значение. Маловероятно, что крупные предприятия будут принадлежать местным владельцам, но они часто более эффективны, продуктивны и платят более высокую заработную плату местным работникам. Благодаря своему масштабу **крупные предприятия могут предоставлять услуги** большему количеству посетителей по более низким ценам, **но экономическая устойчивость страдает**, поскольку прибыль от деятельности предприятия часто не распределяется на местном, областном или даже национальном уровнях. С другой стороны, местные инициативы в области устойчивого туризма невелики, и им не хватает масштабов и возможностей для обслуживания большинства посетителей туристического направления. Также немаловажно, что небольшие предприятия могут быть не в состоянии предложить круглогодичное квалифицированное трудоустройство, зарплату или возможности карьерного роста подобно более крупным предприятиям.

Задача вашего объекта состоит в том, чтобы найти баланс между преимуществами крупных предприятий, которые могут предоставлять высококачественные рабочие места и туристические услуги, и небольшими устойчивыми предприятиями, владение и управление которыми с гораздо большей вероятностью будет осуществляться местными предпринимателями. **Следует оказывать поддержку принимающим сообществам** в развитии собственного бизнеса до масштабов, необходимых для извлечения максимальной выгоды. **Одно из решений** состоит в том, чтобы разрабатывать различные модели собственности, применимые к гостиничной отрасли и другим областям туристической инфраструктуры, чтобы принимающее сообщество

или группы местных жителей могли расширять свою долю в рамках туристического направления.

Качество имеет значение. **«Культурные туристы» и посетители объектов всемирного наследия имеют большое экономическое значение**, но у них также более высокие ожидания в отношении качества услуг. **Возможность получения максимальной выгоды** от туристической деятельности в рамках туристического направления **неразрывно связана с качеством туристического продукта**, в частности, с условиями проживания, которые предлагает туристическое направление. Нехватка достаточно качественного жилья может существенно повлиять на экономический профиль туристов и их воздействие при посещении вашего объекта — **чем больше посетителей туристического направления останавливается в гостиницах и домах хорошего качества, тем больше денег они готовы расходовать**. Необходимо понять, действительно ли качество гостиничного хозяйства ограничивает экономический потенциал конкретных категорий посетителей, а затем начать **проводить работу с предприятиями гостиничного сектора в целях повышения качества** условий проживания. Некоторые туристические направления разработали программы повышения качества, предусматривающие поддержку и стимулирование предприятий, желающих инвестировать собственные средства в повышение стандартов проживания и услуг. **Аккредитация может стать мощным способом вознаграждения** инвесторов за обеспечение надлежащего характера развития. Программа аккредитации могла бы сопровождаться определенными стимулами для тех, кто прикладывает дополнительные усилия — например, занимается популяризацией наиболее устойчивых видов коммерческой деятельности на веб-сайте, посвященном объекту всемирного наследия.

Вместимость имеет значение. Ваша работа по осмыслению состояния туристической деятельности (см. [Путеводитель № 1](#), «Понимание состояния туристической») должна была показать, как выглядит кривая вместимости вашего туристического направления. Как правило, **наблюдается пиковый период**, когда существующие возможности для размещения приезжих приближаются к пределу вместимости, **и «промежуточные» или непиковые периоды**, когда заполняемость значительно ниже имеющихся возможностей. **Одним из наиболее разумных путей улучшения** экономических показателей туристического направления и обеспечения круглогодичной занятости местного населения, является **популяризация посещений в непиковые периоды**. Для реализации такого подхода требуется создание незначительного числа, или совсем не требуется, новых объектов инфраструктуры, но он может существенно повлиять на эффективность туристического направления. Простое наращивание вместимости в пиковые туристические сезоны часто является ошибочным и неустойчивым подходом.

Право собственности имеет значение. Во многих туристических направлениях возможности трудоустройства для местного населения ограничены низкоквалифицированными и низкооплачиваемыми позициями, поэтому при разработке планов на будущее для своего туристического направления **изучите**, можно ли какую-то часть **желаемой инфраструктуры развивать** в интересах принимающего сообщества. **Существует ряд моделей собственности**, которые позволяют сообществам владеть элементами туристической инфраструктуры или быть держателями акций инфраструктурных объектов. **Некоторые туристические направления вложились в создание крепких кооперативов** частных лиц или предприятий, предлагающих туристические продукты, услуги или впечатления, тем самым **расширив возможности местного населения** через такие экономические модели. Наличие прав собственности дает местным жителям больше возможностей

для контроля деятельности предприятий и получения доли их прибыли. Тем не менее, следует также отметить, что право собственности не всегда имеет решающее значение. Значительная часть денежного оборота в гостиничном бизнесе приходится на заработную плату, а прибыль составляет лишь небольшую часть этого оборота.

Выбор транспорта и маршрута имеют значение. **Возможность влияния на транспортный сектор имеет принципиально важное значение** для создания устойчивой системы на многих объектах всемирного наследия. **Важно, чтобы органы управления туристическим направлением** совместно с поставщиками транспортных услуг **разрабатывали программы и маршруты движения**, способствующие использованию более устойчивых видов транспорта, **и позволяющие влиять на то, в каких местах люди делают остановки** и тратят деньги, а также оказывают воздействие на окружающую среду. **Простые вещи**, такие как санитарные остановки перед посещением объекта, могут **привести к сокращению круга вопросов, связанных с использованием водных ресурсов** и удалением отходов на территории объекта.

4. Всякий рост должен происходить в контексте уважения и сохранения ВУЦ объекта всемирного наследия и его окрестностей

Прежде всего, **на туристическом направлении лежит ответственность за защиту культурного и природного наследия от безответственного развития** посредством планирования или осуществления контроля за процессом развития. Объект всемирного наследия сам по себе и признание соответствующего статуса являются ключевыми активами для любого туристического направления — **все планы развития туристической инфраструктуры должны основываться на глубоком уважении** и понимании значимости объекта всемирного наследия. Крайне важно защищать атмосферу места и его самобытность. Предлагаемые вашему вниманию «Путеводители» составлены, основываясь на том предположении, что туристические объекты ценят статус всемирного наследия и внедряют системы контроля за планированием, которые могут защитить культурное и природное наследие от безответственного развития. **Необходимо прилагать усилия для сохранения атмосферы места**, самобытности и аутентичности туристического направления. В случае необходимости постройки нового объекта инфраструктуры, **важно в процессе тесного взаимодействия со специалистами по планированию** добиваться достижения баланса между задачей сохранения культурного и природного наследия и потребностями развития.

5. Привлекайте и поощряйте инвестиции, чтобы претворить свои планы в жизнь

Поощряйте частный сектор к развитию туристической инфраструктуры. Роль органов управления туристическим направлением заключается в **формулировании параметров роста** — определении того, какое поведение и какие виды деятельности являются уместными (и их границы) в рамках туристического направления. Зачастую подразумевается, что такое развитие будет носить коммерческий характер.

Создайте Фонд развития местного сообщества, чтобы обеспечить местным жителям и сообществам доступ к капиталу, необходимому для вхождения на рынок товаров, услуг и продуктов для туристов. Относительно небольшой объем начального капитала может позволить местным жителям закрепиться на рынке (см. [Путеводитель № 9](#) по привлечению средств и инвестиций).

Определите потребность в каком-либо общественном пространстве или объекте инфраструктуры общего пользования, и найдите способ его реализации. В этом случае очень важно изыскать эффективный и досконально проработанный инвестиционный продукт, соответствующий поставленным целям (см. [Путеводитель № 9](#) по привлечению средств и инвестиций).

Путеводитель № 6 – Тематическое исследование: Горнопромышленный ландшафт Корнуолла и Западного Девоншира (Великобритания)

Исходная ситуация

Горнопромышленный ландшафт Корнуолла и Западного Девоншира был включен в Список всемирного наследия в 2006 году, и вся его территория охватывает 10 различных горнопромышленных округов. Являясь крупнейшим объектом всемирного наследия в Великобритании, занимающим площадь почти 20 000 гектаров, **этот разнообразный по своему составу объект нуждался в эффективной туристической инфраструктуре для решения проблем**, связанных с наличием целого ряда собственников, ограниченных базовых ресурсов и невозможностью раскрытия всего потенциала объекта всемирного наследия. Кроме того, решать проблемы и реализовывать цели объекта необходимо было во время одного из самых серьезных мировых финансовых кризисов в истории.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Требовались существенные скоординированные инвестиции, чтобы начать создание надлежащей инфраструктуры для посетителей этого нового объекта всемирного наследия. В 2007 году в рамках программы развития районов Англии была открыта программа финансирования, и объект всемирного наследия представил предварительную заявку. В заявке была **показана необходимость создания надлежащей инфраструктуры на основе комплексного подхода** не только для целей туристической деятельности, но также для улучшения соответствующих продуктов, хозяйственной деятельности, вовлечения заинтересованных сторон и популяризации ОВН. После получения официального приглашения к участию в торгах, объекту удалось привлечь финансирование в размере 2,4 млн фунтов стерлингов, **в результате чего был реализован проект «Discover the Extraordinary» («Открывайте необыкновенное»)**. Инициатива была запущена в январе 2010 года, и более 1 млн фунтов стерлингов было инвестировано в улучшение инфраструктуры обслуживания посетителей на территории 11-ти соседних достопримечательностей, связанных с горнодобывающими промыслами, и в улучшение интерпретации горнопромышленного ландшафта в более широком контексте с тем чтобы дать туристам понимание истории развития горного дела в Корнуолле, и его значения как всемирного наследия.

Заявленные стратегические приоритеты

- Повышение качества «туристического продукта» объекта всемирного наследия и впечатлений посетителей за счет улучшения инфраструктуры обслуживания посетителей и усовершенствования содержания и средств информации, интерпретации и ориентирования.
- Создание главного и зональных информационно-туристических центров в рамках объекта всемирного наследия с целью предоставления стратегически важной интерпретации объекта всемирного наследия и ориентирования посетителей.
- Налаживание взаимоотношений в масштабах туристической отрасли в целом и предоставление предприятиям сельского туризма возможностей для использования преимуществ статуса объекта Всемирного наследия.
- Распространение расширенного туристического предложения на целевые рынки.

- Преобразование осведомленности в увеличение потока мотивированных посетителей объекта Всемирного наследия горнопромышленного ландшафта Корнуолла и Западного Девоншира.
- Поощрение посетителей к реализации экологически устойчивых вариантов выбора.

Какие меры сработали?

Инвестиции в развитие туристической инфраструктура позволили организаторам программы «Открывайте необыкновенное» направить средства на **разработку высокоэффективной интегрированной маркетинговой стратегии, нацеленной на создание связей между всеми участниками туристического сектора и широкую популяризацию объекта как культурного туристического направления**. Это оказало значительное влияние на привлекательность 11-ти основных достопримечательностей объекта, а также привело к росту деловой активности в туристическом секторе на всех этапах организации и предоставления услуг. Результатом такой возросшей активности стали конкретные показатели, демонстрирующие усиление воздействия на посетителей, увеличение их трат в ходе посещения объекта, создание новых рабочих мест и тенденцию к дальнейшему росту. **Например, за время реализации проекта расходы посетителей выросли на 20% среди коммерческих предприятий, связанных с историко-культурным наследием округов, при среднем увеличении расходов посетителей и, соответственно, доходов тех же предприятий на 138%**. Посетители также ссылались на то, что информация об объекте всемирного наследия стала основной причиной для посещения Корнуолла, и доля таких посетителей увеличилась с 14% до 32%, причем ожидается дальнейшее увеличения общего числа посетителей на восьми из девяти горнопромышленных достопримечательностей Корнуолла.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

ОВН горнопромышленный ландшафт Корнуолла и Западного Девоншира был вынужден приступить к осуществлению планов и действовать в условиях одного из самых тяжелых финансовых кризисов в истории. В условиях потрясений и неопределенности быстро меняющейся и крайне непредсказуемой экономической среды администрация объекта оказалась вынуждена находить пути решения вопросов, касающихся регулирования поведения, обслуживания интересов и стимулирования расходов посетителей. Кроме того, программа столкнулась с ситуацией, когда данные поступали нестабильно. **Ресурсы и возможности местных органов власти были не такими, как прежде, и местные предприятия были вынуждены пересмотреть свои приоритеты, чтобы справиться с проблемами, вызванными экономическим спадом.**

Как удалось добиться вовлеченности?

Люди, задействованные в программе «Открывайте необыкновенное», понимали, что **успех этого проекта во многом зависит от поддержания постоянного стратегически-ориентированного контакта со всеми соответствующими заинтересованными сторонами**, направленного на стимулирование вовлечения и взаимодействия, особенно с учетом особой экономической ситуации, в которой приходится работать. Такой открытый диалог **позволил вовлечь** местные предприятия и органы власти **на самом первом этапе и дать им необходимое чувство причастности к инициативе**, тем самым способствуя выстраиванию необходимых отношений на протяжении всей цепочки создания ценности.

Какие были достигнуты результаты?

Проект, рассчитанный на 3,5 года, принес пользу сообществу Корнуолла и Западного Девоншира во всех секторах — развитие физической инфраструктуры объектов, более широкое взаимодействие заинтересованных сторон и их участие во многих областях хозяйственной и общественной жизни (управление историко-культурных наследием, сфера искусства, туристическая отрасль, управление ландшафтом и выстраивание партнерских отношений внутри сообщества).

В настоящее время функционирует более 400 местных предприятий, работающих во взаимодействии в рамках программы. Это привело к созданию и обеспечению доступности высококачественных цифровых инструментов для использования посетителями и местными предприятиями, а также к созданию единой платформы для популяризации более глубокого осмысления и получения полноценного опыта от посещения ОВН.

Более того, в ноябре прошлого года управляющая партнерская структура этого объекта всемирного наследия была отмечена уже второй год подряд премией Корнуолла в области туризма «Cornwall Tourism Awards» за достижения по нескольким направлениям, в том числе став дважды золотым призером как устойчивое туристическое направление на полном самообеспечении.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Разрабатывая инфраструктуру для объекта всемирного наследия, **подумайте, налаживание каких отношений необходимо для обеспечения плавности перехода в рамках этого процесса.** Важно не только заручиться инвестициями в достижение улучшений, необходимых для оптимизации опыта посетителей — ответственные структуры Корнуолла и Западного Девоншира признали этот основополагающий аспект. **Заинтересованные фонды готовы были оплачивать реализацию необходимых изменений, но темпы изменений были бы намного ниже без участия и поддержки со стороны местных предприятий и властей.**

Благодаря **всестороннему сотрудничеству между сообществом и деловыми кругами,** управляющие структуры ОВН Корнуолла и Западного Девоншира смогли внедрить и реализовать ясную и достижимую комплексную маркетинговую стратегию на протяжении всего периода экономического спада — не только выживая, но и достигая процветания. Тема участия сообщества подробно обсуждается на протяжении всего этого пособия — ведь это залог успешности всех начинаний в рамках ОВН. **Помните об этом как о насущной необходимости для вашего объекта** и туристического направления при формулировании собственной стратегии развития туристической деятельности и соответствующего плана реализации.

Дополнительные сведения о программе «Discover the Extraordinary» («Открывайте необыкновенное») можно получить из «Резюме оценки проекта».

Путеводитель № 7:

Наименование: Создание дополнительной ценности посредством товаров, опыта и услуг

Наименование одним словом: Ценность

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе представлена информация о подходе к разработке туристических продуктов, услуг и опыта как основного способа поддержания ВУЦ объекта, привлечения туристов и создания выгод для местных сообществ.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Деятельность по повышению устойчивости туризма часто сопряжена с изменением структуры и параметров продуктов, опыта и услуг, которые туристическое направление предлагает посетителям. Мы считаем, что **важно предложить посетителю «прогрессивную альтернативу»** менее устойчивым вариантам, предлагавшимся ранее.

Также важно **предложить принимающему сообществу и местным деловым структурам** предприимчивое и устойчивое **коммерческое видение будущего**, возможно, разорвав существующий порочный круг неверных решений и результирующего отрицательного воздействия.

1. Четыре причины, по которым необходимо стремиться повышать ценность устойчивых и аутентичных продуктов, услуг и опыта в рамках вашего туристического направления

1) Некоторые продукты, услуги и опыт крайне важны для ВУЦ

Многие объекты всемирного наследия представляют собой «культурные ландшафты», созданные и поддерживаемые традиционными социально-экономическими системами (например, рисовые террасы Банауэ в горах провинции Ифугао, Филиппины). В этих ситуациях **крайне важно повышать ценность продуктов таких ландшафтов**, чтобы система оставалась устойчивой и атрибуты ВУЦ сохранялись нетронутыми в течение всего срока ее существования.

2) Некоторые продукты, услуги и навыки крайне важны для благосостояния сообществ

Для многих сообществ, проживающих в границах или вблизи объектов всемирного наследия, выживание и способность кормить свои семьи зависят от относительно небольшого ассортимента производимых и предлагаемых ими продуктов, услуг и навыков. Даже если их основная экономическая деятельность не имеет ВУЦ, для надлежащего управления культурным и природным наследием **часто крайне важно**, чтобы сообщества **могли выживать** и иметь приемлемый уровень жизни. Люди, испытывающие экономические трудности, чаще склонны принимать решения, которые могут нанести ущерб природному или культурному наследию.

3) Помните, что «отличительные особенности», «аутентичность» и «уникальность» поднимают продажи

Люди, посещающие некоторые из самых особенных культурных и природных объектов мира, имеют понятное стремление приобрести товары, услуги и опыт, которые они не могут получить где-либо еще. Восприятие **качества туристического направления — это серьезный вопрос, на который отчасти могут повлиять продукты**, услуги или впечатления, предлагаемые в рамках этого туристического направления. Независимо от того, имеет ли то, что предлагается в рамках туристического направления, значимость для обеспечения средств к существованию принимающего сообщества или ВУЦ объекта, **зачастую это просто вопрос здравого смысла и разумный экономический шаг** — воспользоваться возможностью купить или сделать что-то стоящее.

4) Диверсификация продуктов, услуг и опыта по своей природе предлагает большую экономическую надежность и устойчивость

Ассортимент туристических продуктов многих туристических направлений достаточно узок, что повышает их уязвимость к рискам. **Расширение ассортимента продуктов позволяет распределять риски** для принимающего сообщества и предприятий.

2. Определите продукты, услуги и опыт, которые можно или нужно развивать

Следование [Путеводителю № 1](#) «Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления») и [Путеводителю № 2](#) («Разработка стратегии») **должно было помочь вам выявить** способы более эффективной реализации и совершенствования опыта посетителей, а также экономической деятельности в секторе туризма на благо объекта, принимающего сообщества и туристического направления в целом. **Если эти «Путеводители» не помогли вам, изучите их еще раз**, возможно, уделив дополнительное внимание тематическим исследованиям и предложенным [материалам](#).

С этого момента вы можете задаться вопросом: **какие продукты, услуги и опыт необходимы и уместны в рамках вашего туристического направления?**

Разные туристические направления придут к абсолютно разным ответам на этот вопрос. Например, кто-то посчитает, что **рис или лимоны могут иметь чрезвычайно важное значение для поддержания ВУЦ**, и будет изыскивать способы повысить их ценность (как, например, национальный парк Чинкве-Терре в Италии или рисовые

террасы в провинции Ифугао на Филиппинах). **Другие объекты, напротив, решат сфокусироваться на повышении качества услуг гидов** и качества существующего жилья, или на пересмотре форм интерпретации. Парадигмы ВУЦ многих объектов всемирного наследия относительно сложны для восприятия, поэтому сочетание надлежащего руководства, должной интерпретации и новых способов предоставления доступа к ВУЦ объекта может значительно повысить ценность соответствующего опыта.

Также необходимо **контролировать или предотвращать развитие неуместных или разрушительных продуктов, услуг и опыта**. Определенные виды деятельности, в которых некоторые туристы, возможно, пожелают участвовать — либо некоторые бизнесмены пожелают предложить, — могут быть просто неуместными или угрожать ВУЦ объекта. **Следует принять запрещающую политику или публично осудить такую деятельность**, чтобы предотвратить ее осуществление.

3. Повышайте ценность продуктов, способствуйте укреплению рыночного спроса на них, и, в идеале, введите комиссию на менее устойчивые продукты, услуги и опыт

Используйте существующие точки розничной торговли для реализации туристических товаров. Часто возможности для повышения ценности упускаются, потому что люди не удосуживаются свести вместе такие простые вещи, как упоминание важного для ВУЦ продукта в туристических брошюрах, на стойках информационно-туристических центров и на стендах музеев. **Ищите взаимосвязи** и места, где это можно осуществить, и создавайте рыночные возможности для ключевых продуктов вашего туристического направления.

Рассмотрите возможность постройки новых объектов инфраструктуры, если это будет способствовать повышению ценности ключевых продуктов. Иногда в целях обеспечения будущей жизнеспособности процессов производства товаров и услуг требуется определенная степень модернизации коммерческой сферы. **Например,** предприятиям по производству вина периодически приходится вкладывать средства в обновление оборудования для розлива вина в бутылки или в новые процессы обеспечения санитарно-гигиенических условий, но **такая модернизация инфраструктуры также будет иметь большое значение** для будущего характера сообщества или потенциального повышения ВУЦ объекта (см. [Путеводитель № 6](#) по развитию туристической инфраструктуры).

Ищите деликатные способы **снижения затрат на производство ключевых продуктов.** Некоторые из наиболее эффективно организованных объектов всемирного наследия вложили средства в новые технологии или механизацию определенных процессов для снижения затрат на сельскохозяйственное производство. Может возникнуть вопрос уместности таких мер вмешательства и их возможного влияния на аутентичность объекта, но часто **существуют способы помочь местным производителям, не подрывающие ВУЦ объекта.**

Инвестируйте в брендинг, маркетинг и надбавку на место происхождения ключевых продуктов. **Состоятельные потребители** по всему миру **все чаще готовы тратить больше** на продукты, имеющие уникальное место или историю происхождения. Важные товары, произведенные на территории объекта всемирного наследия, необходимо позиционировать и продавать таким образом, чтобы потребители осознавали значимость того, что они покупают (см. **тематическое исследование архипелага Вега в Норвегии** как отличного примера создания продукции с добавленной стоимостью). Однако **не ожидайте, что ценность ваших продуктов будет сразу очевидна потребителям,** или что они автоматически захотят потратить огромные суммы денег на определенные товары.

Устанавливайте на товары такие цены, которые отражают их важность для объекта всемирного наследия. Многие потребители готовы доплачивать за определенные продукты, если видят в этом способ поддержать будущее всемирно значимого объекта культурного и природного наследия. **Соответствующее преподнесение этих продуктов должно помочь потребителю** установить такую логическую связь и сделать осознанный выбор.

Сотрудничайте с туристическим сектором для того, чтобы **сделать потребление ключевых продуктов, услуг или впечатлений важной и неотъемлемой частью** опыта посетителей. **Посетители часто испытывают сильное желание делать уникальные, аутентичные или необычные вещи** при посещении особого места. Они хотят

попробовать, понюхать, потрогать, почувствовать и услышать то, чего нет у них дома. В худшем случае это может, конечно, привести к тому, что нематериальное культурное наследие и культурные артефакты примут форму фальшивого и искусственного опыта, явно разыгрываемого перед посетителем или перенятого посетителем. Тем не менее, **существует множество мест**, где покупка, потребление или испробование на себе продуктов осуществляется с уважением к объекту всемирного наследия и способствует повышению ценности опыта посетителей.

Органам управления ОВН необходимо **взаимодействовать с предпринимателями и сообществом** для того, чтобы разработать и предложить туристические продукты.

Как уже говорилось в [Путеводителе № 2](#), **важно, чтобы местные жители принимали участие в выявлении** и реализации таких возможностей. **Чтобы опыт был подлинным, принимающее сообщество должно преподнести его с чувством достоинства, искренне и с пользой для себя и для посетителя.**

4. Оказывайте поддержку предпринимателям и сообществу в разработке устойчивых продуктов, услуг и/или опыта

Гостиницы, рестораны и магазины могут сыграть важную роль в поощрении посетителей к покупке ключевых продуктов (в том, чтобы побудить посетителей купить основные продукты?), поэтому **заручитесь их поддержкой**. Этого можно достичь одним из двух способов:

- через объяснение того, почему потребители могут захотеть приобрести эти продукты, услуги и опыт;
- через включение этих продуктов в товары и услуги, предлагаемые гостям.

Таким образом, потребление местной еды или **знакомство с местной культурой становится чем-то, что каждый должен испытать**, и большинство посетителей понимают, что они получают более полноценный опыт, если у них будет возможность узнать туристическое направление с такой стороны.

5. Проявите творческий подход в разработке продуктов, услуг и опыта, которые можно будет продавать для повышения доходов

Мы живем в условиях рынка, приобретающего все более глобальный характер, поэтому **используйте возможности такого глобального охвата**. Растет число состоятельных потребителей, которые хотят приобретать особенные товары, имеющие уникальное происхождение. **Таких потребителей** меньше заботит цена и **больше интересует история, связанная с продуктом**. Они ищут товары, услуги или опыт, характерные только для объекта всемирного наследия, поэтому, чтобы получать дополнительную комиссию за товары такого рода, **вам, возможно, придется сделать весь мир своим магазином**. Используйте Интернет, чтобы привлекать потенциальных потребителей и продавать им не только продукт, но также его историю и возможность оказать поддержку уникальному месту и принимающему сообществу.

6. Ваша интеллектуальная собственность может быть вашим самым большим активом; используйте ее для получения дохода

Ищите возможности для получения дохода от интеллектуальной собственности. Многие объекты всемирного наследия являются культовыми местами, и представляют природные объекты, обладающие наибольшим биологическим разнообразием или

удивительной красотой, или демонстрируют важные образцы человеческого гения и творчества. **Зачастую такие места обладают большой коммерческой ценностью для компаний, которые ассоциируют себя с объектами всемирного наследия,** и нередко сами объекты обладают интеллектуальной собственностью, которую можно поставить на коммерческую основу для получения дохода. Различные музеи мира уже достигли поразительных результатов в этой области. **Например,** тиражирование экспонатов из музейных коллекций в виде ряда конкурентоспособных товаров позволяет мобилизовать средства для сохранения самих этих коллекций в будущем. Многие объекты всемирного наследия могут делать что-то подобное и создавать сувениры, которые будут вызывать у людей желание купить их и выделить средства для целей будущего управления и защиты этих объектов.

Защищайте права интеллектуальной собственности объекта всемирного наследия, туристического направления и принимающего сообщества. **Обеспечение защиты интеллектуальной собственности имеет крайне важное значение.** Если интеллектуальная собственность не защищена должным образом, **другие люди будут эксплуатировать ваши идеи без обратной выгоды** для местного сообщества — или, что еще хуже, могут попытаться установить контроль над прибылью посредством исков о правах на использование.

Путеводитель № 7 – Тематическое исследование: Шахтерский город Рёрус и его окрестности (Норвегия)

Исходная ситуация

Шахтерский город Рёрус и его окрестности — яркий пример культурного ландшафта, поддерживаемого традиционными социально-экономическими системами. В 2009 году в состав объекта входило 21 действующее хозяйство, и несколько избыточных хозяйств по-прежнему вносили свой вклад в сохранение культурного ландшафта объекта. Однако **сельскохозяйственные угодья в границах объекта все более утрачивали свое значение — традиционные летние пастбища перестали использоваться, а наиболее удаленные хозяйства закрывались окончательно** из-за различий во внутренней и внешней сельскохозяйственной политике. Подобное развитие ситуации имело серьезные последствия для культурного ландшафта шахтерского города Рёрус и его окрестностей, а также явилось серьезной причиной сокращения численности населения района.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Сочетание национальной и местной политики, программ финансирования и поддержки, а также усилий очень активных и сплоченных местных заинтересованных сторон и гражданского общества — все было направлено на популяризацию традиционных мелких хозяйств и продукции местного производства, на основе единой инновационной концепции и стратегии, основным компонентом которых стало развитие туризма.

Заявленные стратегические приоритеты

- Повышение прибыльности мелких хозяйств и ценности традиционной продукции и историко-культурного достояния.
- Продвижение методов экологически безопасного ведения сельского хозяйства.
- Поддержание традиционного скашивания необрабатываемых лугов.
- Развитие местной нишевой высококачественной продукции традиционного сельского хозяйства.
- Содействие сохранению культурного ландшафта объекта и прекращение оттока населения.
- Создание туристических продуктов, напрямую связанных с местным историко-культурным достоянием и самобытностью.

Какие меры сработали?

- Поддержание традиционного скашивания необрабатываемых лугов на территории природного заповедника Сёлендет в пределах буферной зоны на средства государственного финансирования.
- Реализация внутренней сельскохозяйственной политики в отношении ОВН, поощряющей производство местной высококачественной нишевой продукции и внедрение методов экологически безопасного ведения сельского хозяйства.
- Высокая активность сельхозпроизводителей в разработке первоклассных местных деликатесов с использованием основного традиционного сырья (местных пород скота или продуктов саамского оленеводства).

- Инновационные разработки некоторых производителей на основе традиционных рецептов в сочетании с использованием оригинальной упаковки с традиционными мотивами в оформлении, привлекательной для молодой аудитории.
- Восстановление старых сетей кооперации мелких производителей — имеющих глубокие корни в этом районе с 1800 года — для достижения новых целей.
- Целенаправленные усилия производителей по координации разработки цельного туристического предложения, которое дало бы туристам возможность проживания на горной ферме, по крайней мере, в течение летнего сезона.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Для местных производителей, по большей части мелких, **некоторые важные виды деятельности**, такие как разработка, финансирование, маркетинг и распространение продукции **представляли основную проблему**.

Как удалось добиться вовлеченности?

Сильный и исторически сложившийся дух сотрудничества местного общества и производителей сделал возможным создание кооперативов. Это позволило фермерам передать задачи по распространению и маркетингу своим представителям в кооперативах. Благоприятная государственная политика и поддержка инноваций содействовали получению финансирования под проекты, укреплению инициатив, а также продвижению и распространению продукции на рынках, недоступных кооперативам. **Существующие организации, такие как** крупное кооперативное объединение «Coop Norge» (в его состав входят около 900 супермаркетов, управляемых 215 кооперативами Норвегии) и туристические компании, такие как «Rica Hotels» (владелец 80 отелей в Норвегии и Швеции), **оказывали поддержку мелким местным производителям продуктов питания**, распространяя и предлагая своим клиентам натуральные продукты, произведенные в регионе.

Какие были достигнуты результаты?

Продукты питания местного производства стали синонимом качества. Сформировалась успешная нишевая отрасль продовольственных товаров, завоевавшая позиции как на местном, так и на региональном рынке, и укрепившая бренд г. Рёрус. **Местная гастрономия стала важной частью туристических впечатлений Рёруса**. Был создан кооператив «Rørosmat», объединяющий более 20 активных местных производителей продуктов питания. Это позволило мелким сельхозпроизводителям выйти со своей продукцией на рынки, предлагая клиентам широкий и комплексный ассортимент высококачественных продуктов питания, произведенных в регионе. **В рамках местных кулинарных туров в регионе Рёрус, проводимых ОУТН «Туристическое направление — Рёрус» и рекламируемых в официальном издании «Туристический путеводитель Рёруса на 2014 год», предлагаются экскурсии по небольшим фермерским хозяйствам региона** несколько раз в течение летних месяцев. Туристы могут купить билеты онлайн или через туристическое бюро.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Случай города Рёрус — это пример понимания ключевыми заинтересованными сторонами хрупкой связи между традиционными экономическими системами и историческим ландшафтом. Он показывает, насколько эффективным может быть использование местным сообществом преимуществ объединений (в данном случае —

сетей кооперации), созданных для достижения пересмотренных целей, а также демонстрирует важность соответствующей политики, рамочных решений и финансовой поддержки.

Этот пример также является доказательством того, как, сочетая уникальное традиционное сырье и самобытность региона с инновационным подходом, можно создавать новые высококачественные продукты, экономические возможности и туристические впечатления, которые способствуют поддержанию традиционных местных экономических систем, самобытности и благосостояния.

Наконец, **он показывает потенциал разработки выдающихся и всеохватных туристических продуктов** с использованием местного достояния и существующих уникальных возможностей.

Путеводитель № 8: Поведение?

(управление поведением посетителей)

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе представлена информация о том, почему необходимо управлять передвижениями и поведением посетителей, и с чего начать разработку системы управления посетителями.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Управление передвижениями посетителей и влияние на поведение посетителей являются важнейшими аспектами развития устойчивого туризма. Это не только важно с точки зрения защиты ценностей и атрибутов объекта всемирного наследия, но также является фактором, способствующим повышению качества обслуживания посетителей. **Управление потоками посетителей позволяет свести к минимуму негативные последствия для принимающего сообщества и создавать максимально широкие возможности для получения местным сообществом выгод от туристической деятельности.**

Широко распространено ошибочное представление, что передвижения посетителей не поддаются контролю, и являются стихийным процессом, но это не так. В рамках выдающихся туристических направлений налажено управление тем, куда и когда ходят посетители, и чем они там занимаются. Речь идет не о том, чтобы взять посетителей под контроль или испортить им впечатления. На самом деле все с точностью до наоборот. Практика управления посетителями призвана обеспечить гостю туристического направления — сейчас и в будущем — возможность насладиться нетронутыми достопримечательностями благодаря тщательно продуманным программам посещения хорошо сохранившихся объектов всемирного наследия.

1. Невозможно управлять поведением посетителей, не измерив сначала ключевые переменные этого процесса

Проведите исследование — эффективное управление посетителями в принципе невозможно без тщательного анализа происходящей туристической деятельности. Большинство туристических направлений и объектов наследия подвержены сезонным колебаниям туристической активности, поэтому **необходимо определить периоды, когда слишком большое скопление людей** в местах достопримечательностей может испортить им впечатления от посещения и причинить вред объекту всемирного наследия. Следование [Путеводителю № 1](#) («Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления») должно помочь вам определить текущий и будущий спрос на ваше туристическое направление. **Для того, чтобы управлять потоками посетителей, нужно быть в состоянии предвидеть спрос** на туристические услуги с учетом накопленного ранее опыта. Спрос невозможно угадать или оценить заранее. **Совершенно необходимо собрать данные** для эффективного прогнозирования спроса. Также вы должны иметь возможность выявить время и места возникновения проблем, и определить ключевые риски для культурного и природного наследия.

1) Общие тенденции

Все туристические направления различны, но, независимо от этого, **знание долгосрочных и краткосрочных тенденций** в отношении численности посетителей и сопутствующих нагрузок **имеет принципиально важное значение**. Для туристического направления, число посетителей которого растет на 20% в год, необходимо разработать системы управления посетителями, соответствующие существующим и будущим нагрузкам. **Прогнозирование на перспективу** — например, на 5–10 лет вперед — **крайне важно**.

2) Сезонность

Большинство туристических направлений подвержены сезонным пиковым туристическим нагрузкам. Другими словами, **негативное воздействие и риски не распределяются равномерно** на протяжении года, и поэтому необходимо **определить сезонные пики и спады**. Системы управления посетителями должны учитывать и формировать движение и поведение посетителей, особенно в пиковые периоды; в менее загруженные периоды необходимости в этом может не возникать.

3) Анализ тенденций по месяцам и дням

Структура часов отдыха в любом обществе **оказывает большое влияние** на колебания нагрузок на объекты всемирного наследия. В некоторых странах выходные дни часто сопряжены с наибольшим числом посетителей, поэтому может быть целесообразно заранее **определить этот период времени и разработать системы управления передвижениями и поведением посетителей** в такие пиковые дни.

4) Государственные праздники и специальные дни

Во многих обществах **наибольшая нагрузка со стороны посетителей приходится на несколько государственных или религиозных праздников**, специальных или фестивальных дней, особенно если объект всемирного наследия имеет духовное значение. Опять же, в программе управления посетителями необходимо заранее **определить такие дни и уделить им особое внимание**, выработав соответствующую систему управления.

5) Время суток

Важно иметь некоторое представление о пиковых периодах в течение дня. **Нагрузка будет сильно варьироваться**, и часто можно добиться улучшения качества обслуживания посетителей, смягчения нагрузки и **распределения выгод для местного сообщества за счет распределения** групп посетителей по времени дня.

2. Некоторые способы сбора необходимой информации

• Изучение данных по продажам билетов

На некоторых объектах достаточно просмотреть данные о продажах билетов в масштабах всего объекта или по ключевым достопримечательностям, чтобы получить представление о потоках посетителей за год, в конкретные месяцы, недели или дни.

- **Изучение данных гостиничного хозяйства**

По некоторым туристическим направлениям могут иметься точные данные о туристической деятельности, показывающие картину плотности посетителей в любой момент времени в течение года.

- **Наблюдение**

Процесс выяснения того, когда и где возникают проблемы на вашем объекте не обязательно должен быть высокотехнологичным и дорогостоящим. Иногда простое наблюдение за ситуацией может оказаться чрезвычайно полезным.

- **Проведение опросов ключевых групп**

Органы управления многих объектов упускают из виду знания и наблюдательные способности людей на местах. Простой опрос среди сотрудников гостиниц и ресторанов, защитников природы, водителей такси, гидов, местных жителей и продавцов розничных магазинов о том, когда, по их наблюдениям, случаются пиковые периоды, может многое рассказать о передвижениях посетителей.

- **Предоставление людям возможности сообщать о проблемах каким-либо низко технологичным способом**

Например, возможность отправки текстовых сообщений на определенный номер при встрече с проявлением недопустимого воздействия на ОВН может быть очень полезной.

3. Тщательно взвесьте «пропускную способность» или «предел пропускной способности» туристического направления и переменные, которые влияют на его способность принимать людей
--

Ничто в этом пособии не должно трактоваться как побуждение к привлечению туристов вопреки интересам объекта всемирного наследия или принимающего сообщества. **Некоторые природные или культурные феномены настолько чувствительны** к воздействию со стороны посетителей, что **их необходимо всецело защищать** и предоставлять доступ к ним способами иными, нежели физическое посещение объекта (пример пещеры Альтамира в Испании). **Некоторые объекты всемирного наследия работают над моделями «удаленного доступа»**, когда информационно-туристические центры находятся на соответствующем расстоянии от ОВН, или в удобно расположенном месте на еще большем удалении. С учетом появления новых технологий, многим объектам следует обратить внимание на различные способы организации доступа, изучения и исследования объектов и их ВУЦ без необходимости физического посещения.

Представление одним числом того, сколько посетителей может принять объект — его «пропускной способности» — является проблематичным. Согласно последним исследованиям, хороший способ понять концепцию «пропускной способности» — это **рассматривать ограничения туристического направления через призму чисел и переменных**, указывающих на то, что превышение определенного числа посетителей способно нарушить устойчивость объекта и нанести ущерб социальной, экономической или культурной сферам и окружающей среде.

Вряд ли это можно выразить одним простым числом; скорее всего, это будет переменная для описания диапазона разных отметок времени. **Например,** в сухое время года перед туристическим направлением может остро стоять вопрос использования водных ресурсов, если на объекте находится больше «хх» посетителей, но это может не быть проблемой в сезон дождей. Без надлежащего управления посетителями, в разное время и в разных контекстах будет скапливаться слишком много посетителей в местах, где их так много быть не должно. Это приведет к негативному воздействию на объект наследия, снижению качества жизни местного населения, а также к ухудшению впечатлений посетителей от туристического направления. **При наличии качественных данных о туристической нагрузке во времени и физическом пространстве можно спланировать действия и разработать систему, которая будет вступать в действие** по мере необходимости, вместо того, чтобы пытаться управлять дорогостоящими постоянно действующими мерами вмешательства, которые могут не потребоваться, или которых вообще можно избежать.

Число людей, которое туристическое направление или объект могут принять на устойчивой основе, **можно увеличить при условии повышения эффективности управления** с использованием более совершенных и устойчивых инструментов. Компания «Kiran Consulting», один из ведущих авторитетов в этой области, предложила новое понятие для туристических направлений, «**План пропуска посетителей**», включающее **процесс определения числа** посетителей, которое может принять туристическое направление, и **изменение методов управления** туристическим направлением **при превышении этого числа.**

4. Разработайте план и подход к пропуску посетителей

Если ваше туристическое направление или объект всемирного наследия располагает достаточными ресурсами, то вы можете обратиться к специалистам за технической помощью в решении этой задачи (решение может быть сложным и требовать компьютерного моделирования ряда переменных). **Некоторые объекты всемирного наследия вложили средства в методологию разработки «Плана пропуска посетителей» и развили новую туристическую инфраструктуру** для более эффективного управления потоками посетителей. Сложные компьютеризированные системы регулируют потоки посетителей и продолжительность их пребывания в определенных местах в зависимости от изменения ключевых переменных в реальном времени. На практике это может означать, что гиды направляют группы посетителей по разным маршрутам, чтобы показать другой объект и уменьшить скопление людей на самых притягательных объектах, или что доступ к чувствительным зонам объекта будет ограничен по достижению определенного уровня посещаемости. Часто **такие специальные методические указания помогают работникам туристического направлению в управлении** доступом к чувствительным участкам объекта — путем разработки новых средств интерпретации (на входах?) и выходах из чувствительных зон, чтобы сократить время пребывания людей в наиболее уязвимых точках.

Если вы располагаете крайне ограниченными ресурсами, то нужно учиться на передовых примерах и внедрять низко технологичные и недорогие решения. **Например,** если ваше исследование показало, что наибольшее скопление людей происходит в дни государственных праздников, то можно для таких дней разработать систему, которая позволит:

- перенаправлять посетителей через более широкие участки туристического направления;

- ограничивать доступ к чувствительным зонам;
- повышать цены на доступ к некоторым проблемным участкам;
- предлагать билеты с ограничением по времени.

Существует ряд методов управления посетителями, которые не должны стоить больших денег, но требуют от пользователя четкого определения временных рамок и интенсивности проблемных вопросов, а также мест для внедрения таких специальных систем.

Помните, что туристическое направление обычно больше, чем объект всемирного наследия — используйте более обширную территорию туристического направления для распределения как положительного, так и отрицательного воздействия. Посетителям, как правило, не известны конкретные границы объекта всемирного наследия, и они склонны знакомиться с местом в целом, поэтому **переносите второстепенные виды деятельности в другие места туристического направления**, за границы объекта всемирного наследия.

5. Некоторые методы управления посетителями

1) Ограничение доступа посетителей

Самый грубый способ защитить наследие от воздействия посетителей — закрыть доступ к объекту или серьезно ограничить его. **Посетители не имеют «права» видеть объект**, если он просто не выдерживает последствия посещения. В ситуации, когда только определенное число людей может посещать объект каждый час или день, необходимо **четко сформулировать это ограничение** посредством интерпретации и презентации объекта.

2) Распределение посетителей в пространстве и по времени, чтобы свести к минимуму интенсивность негативного воздействия

Невозможно пропускать все больше и больше посетителей в деликатные экологические или культурные зоны совсем без последствий, но **можно ослабить нагрузку на уязвимые участки за счет более равномерного распределения туристической деятельности** по туристическому направлению, расширения ассортимента туристического предложения и впечатлений, или стимулирования посещений в менее загруженное время дня, недели, месяца или года.

3) Совершенствование систем билетирования (билетной системы?)

Доступ к некоторым объектам всемирного наследия теперь возможен только по билетам. **Такая система позволяет объекту выпускать в продажу только строго определенное количество билетов** на любой день. Это также дает возможность объектам предложить посетителям более высокое качество обслуживания и защитить культурное или природное наследие от нежелательных нагрузок. **Туристические фирмы могут опасаться**, что такие меры будут восприняты посетителями как отрицательное регулирование, **однако результат будет прямо противоположным**. В действительности, посетители будут воспринимать туристическое направление как нечто особенное, более аутентичное и уникальное. Некоторые туристические направления перейдут в разряд «один раз в жизни», и посетители должны будут бронировать билеты за несколько лет вперед. Пещера Альтамира в Испании и парк подземной реки Пуэрто-Принсеса на Филиппинах — два случая, когда ограничение доступа уже доказало свою эффективность.

4) Введение системы ценообразования в зависимости от загруженности

Люди часто зависят от материальной мотивации, и во многих случаях **повышение цен на билеты в чувствительные участки** объекта в пиковые дни **приведет к снижению загруженности**. Однако имейте в виду, порой уникальные события воспринимаются как нечто более желательное, если они стоят дороже, и желаемый эффект от повышения цен может быть потерян. **Ценообразование может стать полезным средством** поощрения посетителей к более равномерному распределению посещения в течение дня или недели. **Предлагая значительно более дешевые билеты на периоды затишья** и более дорогие билеты на пиковые периоды, можно добиться большей равномерности потока посетителей и снизить максимальные нагрузки в пиковые периоды. **Кроме того, доводите свою озабоченность этими вопросами до сведения посетителей**, и кто-то предпочтет посетить объект в менее загруженное время, особенно если это помогает его сохранению.

5) Распределение посетителей по территории туристического направления

Негативные последствия туристической деятельности, как правило, сосредоточены в определенных местах туристического направления в рамках «обязательных к ознакомлению» аспектов объекта. Выдающиеся объекты способны избежать этого, создавая сюжеты и маршруты, которые поведут посетителей через ряд событий и мест, замедляя их движение и увеличивая время пребывания в менее уязвимых зонах. **Например**, люди проведут меньше времени за рассматриванием чувствительного элемента объекта, если смогут больше узнать о нем до или после осмотра. **Кроме того, незачем предлагать полную интерпретацию в непосредственной близости от предмета интерпретации**. Также можно расширить диапазон «обязательных к ознакомлению» аспектов посредством хорошо продуманной интерпретации и повествования. **Этому также способствует изложение более полной истории о принимающем сообществе** и его культуре, и о ВУЦ объекта.

6) Привлечение внимания посетителей к другим впечатлениям, продуктам и услугам, чтобы смягчить сиюминутный интерес и сосредоточенность на небольшом ряде «обязательных к ознакомлению» аспектов

Важной задачей является **увеличение времени пребывания посетителей там, где ущерб от их присутствия будет наименьшим**, и сокращение времени их пребывания там, где оно наносит наибольший ущерб. **Следует расширять сферу туристической деятельности**, обращая внимание туристов на менее известные и менее уязвимые места в рамках вашего туристического направления.

6. Давайте людям информацию, необходимую для совершения правильного выбора

Предоставляйте посетителям и туристическим операторам в режиме реального времени всю информацию, необходимую для того, чтобы сделать правильный выбор. Многие посетители объекта всемирного наследия уже понимают его уязвимость к повреждению или туристическими нагрузками и намерены вести себя ответственно. Можно **информировать посетителей, ожидающих очереди**, об опасности скопления людей и других **негативных последствиях туристической деятельности**, или сообщать эту информацию **в других стратегических точках** на протяжении всего маршрута. Многие посетители будут проводить больше времени в менее чувствительных местах туристического направления — магазинах, заведениях питания, местах отдыха и обучения, или просто проникаясь атмосферой места —

если будут понимать, что столпотворение, независимо от наличия «обязательных к ознакомлению» аспектов, неизбежно приведет к возникновению проблем. **Очень помогают простые вещи**, такие как объявления о том, сколько времени займет ожидание очереди. Можно просто написать на земле: «С этого места до конца очереди ожидание займет еще около 45 минут. Почему бы не пойти выпить кофе или посмотреть на «X», «Y» и «Z»?»

Разработайте систему оповещения гидов и других субъектов туристической деятельности о выявленных проблемах и предлагаемых решениях. **Люди создают проблемы, но люди также могут решать их** при наличии помощи и необходимых ресурсов. Если у вас будет возможность **связываться с администраторами гостиниц**, гидами, таксистами и другими работниками туристического направления, и сообщать им, что в определенные моменты не следует торопить посетителей в обязательные для посещения места туристического направления, то, в свою очередь, **эти люди**

будут способствовать реализации посетителями различных вариантов выбора. Например, они могут предложить гостям уделить больше времени хорошей еде, покупкам, отдыху, осмотру чего-то еще, и т.д.

7. Повышайте продолжительность пребывания посетителей в местах, где местные предприятия и предприниматели могут заработать на них

Можно организовать потоки посетителей так, чтобы местное сообщество могло извлекать из них выгоду. Некоторые выдающиеся объекты сделали посещение местного сообщества с целью приобретения товаров, услуг или впечатлений важной частью туристического опыта. Зачастую у этого есть дополнительное преимущество в том, что такая деятельность происходит в стороне от чувствительных мест объекта. **Не нужно осуществлять продажи вблизи наиболее уязвимых мест** — следует организовать розничную торговлю за пределами чувствительных зон, чтобы увеличить время пребывания там посетителей.

Путеводитель № 8 – Тематическое исследование: Вади-аль-Хитан («Долина китов») (Египет)

Исходная ситуация

Местность Вади-аль-Хитан — также известная как «Долина китов» — находится в Западной (Ливийской) пустыне Египта. Это «музей под открытым небом», сохранивший бесценные ископаемые останки самого раннего и ныне исчезнувшего подотряда китов (Archaeoceti), а также другие разнообразные ископаемые останки доисторических животных и растений. **Вади-аль-Хитан был включен в Список всемирного наследия в 2005 году ввиду количества, концентрации, сохранности и доступности находок.** Объект принадлежит государству, и закон Египта «Об особо охраняемых природных территориях» обеспечивает его надежную правовую защиту, запрещая деятельность, которая может привести к разрушению или ухудшению природной среды.

Основными посетителями этого объекта всемирного наследия являются иностранные туристы, которые обычно разбивают лагерь для ночевки на территории объекта, в связи с тем, что до него трудно добраться. С момента реализации стратегии развития устойчивого туризма в охраняемом районе Вади-эль-Райан, заповеднике, в состав которого входит долина Вади-аль-Хитан, число туристов неуклонно растет — в 2008 году было зарегистрировано порядка 12 000 посетителей.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Способы доступа посетителей к объекту были намеренно ограничены, чтобы обеспечить лучший контроль над числом посетителей. Использование транспортных средств запрещено, и Вади-аль-Хитан можно посетить только посредством заранее организованных экскурсий по установленному маршруту, совершаемых пешком или на верблюде. Зонирование охраняемого района Вади-эль-Райан делает возможным осуществление контролируемого экологического туризма в одних местах, и предоставляет возможности для исследований и изучения других мест, а **хорошо спроектированная инфраструктура обслуживания посетителей позволяет направлять людей к основным достопримечательностям по пешеходным дорожкам, и обеспечивает условия для ограниченного размещения на территории объекта.**

Заявленные стратегические приоритеты

- Сохранение целостности и естественной красоты долины Вади-аль-Хитан.
- Обеспечение дальнейших научных исследований доисторических останков.
- Создание системы устойчивого развития туристической деятельности, направленной на удовлетворение как потребностей столь хрупкого природного объекта, так и потребностей местного сообщества.

Какие меры сработали?

Решение основной задачи по сохранению крайне деликатных ископаемых останков было достигнуто путем ограничения доступа посетителей. **В соответствии**

с Планом управления (2008–2013 гг.), разработанным для данного объекта всемирного наследия, эта территория получила определение «зоны всемирного наследия». Проезд транспортных средств запрещен, а зонирование территории предусматривает осуществление контролируемого экологического туризма в одних районах, а в других — проведение научных исследований и изысканий. **Любые визиты должны быть организованы заранее,** чтобы в любой момент времени допустимое максимальное количество посетителей объекта не превышалось. Ввиду удаленности объекта, **туристами разрешается разбивать лагерь на ночь, что исключает потребность в строительстве постоянных объектов инфраструктуры,** которые нарушали бы природный и доисторический ландшафт Вади-аль-Хитан.

Буферная зона также управляется как часть зоны всемирного наследия в рамках охраняемого района Вади-эль-Райан. **Эффективная и хорошо спроектированная инфраструктура обслуживания посетителей позволяет направлять людей к основным достопримечательностям по пешеходным дорожкам.** Благодаря тому, что каждую группу посетителей сопровождает выделенный гид, можно отслеживать действия посетителей и сводить к минимуму любое негативное воздействие на объект. Число точек входа на территорию объекта также сокращено, и **периметр объекта всемирного наследия находится под наблюдением, чтобы свести к минимуму возможность проникновения посторонних.**

В дополнение к стратегии управления посетителями, администрация Вади-аль-Хитан привлекает местные сообщества, предприятия и другие заинтересованные стороны к деятельности по управлению районом, популяризации Вади-аль-Хитан как ведущего объекта для неинтрузивного экотуризма и просветительской деятельности по вопросам охраны окружающей среды, а также обеспечению финансовой устойчивости мероприятий, направленных на сохранение и развитие объекта. **В 2014 году, администрации Вади-аль-Хитан удалось привлечь средства из Италии для установки солнечных батарей,** что является демонстрацией того, как эффективно управляемый объект всемирного наследия может привлекать финансовую помощь для достижения целей объекта.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Вади-аль-Хитан занимает площадь около 200 км² (не включая буферную зону), поэтому обеспечение безопасности района от нежелательных посетителей, например, преследующих цели незаконного оборота окаменелостей или проведения несанкционированных раскопок, было важнейшей задачей. **Не хватало оперативного финансирования** и не поступало финансовой помощи со стороны частного сектора на цели развития инфраструктуры или подготовки персонала, необходимых, чтобы добиться перемен. Также, **до включения долины Вади-аль-Хитан в Список всемирного наследия не существовало каких-либо правил, которые ограничивали бы доступ туристов** или количество людей и транспортных средств на территории объекта.

Как удалось добиться вовлеченности?

Введение новых ограничений для Вади-аль-Хитан и требования, чтобы все туры сопровождались гидом, **открыло возможности для развития предпринимательской деятельности и обеспечения постоянной занятости** для местных сообществ и жителей.

Какие были достигнуты результаты?

Повышение эффективности природоохранных мер, улучшение восприятия ценности объекта и развитие местного сообщества — это три фактора, которые Международный союз охраны природы и природных ресурсов определил в качестве показателей положительного воздействия существующих стратегий управления и туристической деятельности в рамках Вади-аль-Хитан. Ограничение числа туристов означает, что антропогенная инфраструктура может быть сведена к минимуму, тем самым снижая любое потенциальное воздействие на объект. Реализация экскурсий с гидами и осуществление широкомасштабного наблюдения в целях ограничения несанкционированного доступа также позволили снизить возможное негативное воздействие (повреждение или кражу) в отношении хрупких ископаемых останков, расположенных по всей территории объекта всемирного наследия.

Наряду с введением строгих правил управления посетителями, в рамках Вади-аль-Хитан поощряется участие сообщества — развивается мелкая туристическая торговля при участии местных предпринимателей. **Наращивание потенциала в сфере туризма и повышение осведомленности об объекте являлись одними из основных приоритетов** в отношении местных сообществ, и эта деятельность оказала положительное влияние на улучшение восприятия ценностей объекта на местном уровне и обеспечение финансовых выгод для местного бизнеса.

Какие уроки можно извлечь из этого?

Хрупкое природное и историко-культурное наследие требует реализации специальных мер по его сохранению, уменьшению негативного воздействия и охране ВУЦ. Для большинства объектов всемирного наследия это потребует принятия мер по ограничению доступа посетителей, таких как установление маршрутов и предварительное бронирование экскурсий.

В долине Вади-аль-Хитан в большом количестве сохранились ископаемые останки, некоторые из которых до сих пор не обнаружены и не задокументированы, поэтому были приняты специальные меры для защиты этих еще неизвлеченных останков и сведению к минимуму риска воздействия на них со стороны туристов, или несанкционированного проникновения на территорию раскопок (метод зонирования — «туристические маршруты» и «недоступные зоны»). **Такие мероприятия требуют людских ресурсов и приверженности местных жителей и гидов** — важно добиваться того, чтобы стратегия по ограничению воздействия со стороны туристов не оказывала негативного влияния на местные сообщества и создавать стимулы (в идеале финансовые) для обеспечения участия заинтересованных сторон.

Путеводитель № 9: Инвестиции

(привлечение средств и инвестиций)

Наименование: Привлечение средств и инвестиций

Наименование одним словом: Инвестиции

О чем рассказывается в этом путеводителе

В этом путеводителе описаны некоторые способы привлечения инвестиций для воплощения в жизнь устремлений, выработанных на основе этих «Путеводителей», в отношении вашего объекта всемирного наследия и туристического направления в целом.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Устойчивое развитие всегда в определенной степени связано с финансовой устойчивостью. Наличие достаточного объема поступления для сохранения ценностей объекта культурного и природного наследия для будущих поколений является крайне важным вопросом. **Деньги в конечном итоге определяют фактическую осуществимость возможностей, представленных в предыдущих «Путеводителях».**

Ресурсы всегда конечны. Очень немногие объекты располагают адекватными инвестициями чтобы делать то, что им нужно или хочется делать, поэтому все объекты всемирного наследия, в большей или меньшей степени, должны **думать о привлечении дополнительного или нового финансирования и инвестиций**, чтобы реализовать последовательные изменения, необходимые для повышения устойчивости туристического направления.

1. Четыре способа финансирования объекта всемирного наследия — «руководство для начинающих»

В сущности, существует только четыре способа финансирования и поддержания ОВН:

1) Взимание налогов

Традиционная модель финансирования основана на том, что государственные, областные или местные **органы власти облагают путешествующих лиц налогами прямо** (путем взимания налогов с посетителей в пунктах въезда) **или косвенно** (через налогообложение предприятий туристической отрасли), и эти налоги затем возвращаются ОВН в виде субсидий на деятельность по сохранению культурного и природного наследия. Для многих людей, занятых в сфере сохранения объектов всемирного наследия, эта модель является предпочтительной.

2) Получение доходов от коммерческой деятельности на объекте

Это еще одна распространенная модель финансирования, в соответствии с которой **органы управления объектами получают доход на местном уровне** за счет поступлений, связанных с дополнительной ценностью или более высокими ценами на билеты, розничные товары, продукты питания и напитки, проживание

в гостиницах, проезд и впечатления, **а затем реинвестируют полученные средства в сохранение объекта.** Для многих организаций по управлению объектами всемирного наследия это часто является удобным решением, но оно связано с потенциально негативными аспектами, которые могут возникнуть в результате увеличения посещаемости или экономической эксплуатации объекта. **Доходы от коммерческой деятельности на объекте имеют важное значение, но они охватывают лишь малую долю** всех туристических расходов в рамках туристического направления, большая часть которых приходится не на объект всемирного наследия (см. [Путеводитель № 7](#), «Создание дополнительной ценности посредством товаров, опыта и услуг»).

3) Получение доходов от коммерческой деятельности за пределами объекта

Некоторые объекты могут продавать товары, услуги, опыт или продукты интеллектуальной собственности за пределами туристического направления. Малое, но растущее число сообществ объектов всемирного наследия разработало бизнес-модели, которые выходят за рамки потребностей местного населения и туристического спроса на товары, и развило каналы поступления средств от продажи товаров, услуг, опыта или продуктов интеллектуальной собственности за пределами туристического направления. (см. [Путеводитель № 7](#), «Создание дополнительной ценности посредством товаров, опыта и услуг»).

4) Мобилизация средств или взаимодействие с третьими сторонами в целях привлечения инвестиций

Все больше объектов разрабатывают новые модели мобилизации средств. Важно четко понимать, в чем заключается ваша стратегия получения дохода, поскольку это будет оказывать влияние на дальнейшее развитие вашего туристического направления. Эта тема будет рассматриваться в данном «Путеводителе».

2. Четко определите объем финансирования/инвестиций, необходимый для обеспечения и осуществления желаемых последовательных изменений в рамках объекта и туристического направления.

- Испытываете ли вы дефицит финансирования, необходимый для сохранения, интерпретации и повышения ценностей объекта?
- Сколько денег вам нужно?

В стратегии развития устойчивого туризма (как изложено в [Путеводителе № 1](#), «Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления») **должны быть сформулированы меры**, необходимые к реализации. Опираясь на стратегию, относительно просто определить стоимость различных мер и составить график реализации, который, в свою очередь, позволит рассчитать годовой бюджет.

Четкое понимание необходимых объемов и целевого назначения финансирования/ инвестиций имеет принципиально важное значение для того, каким образом вы будете их привлекать. Первыми вопросами, которые любой серьезный инвестор или донор задаст вам, будут:

- «Для чего вам нужны деньги?»
- «Сколько денег вам нужно?»

- «Какую выгоду я получу от предоставления вам денег и как это поможет мне в достижении моих целей?»
- «Почему правительство не платит за это?»

Необходимо предвидеть возможные вопросы и быть готовыми дать четкие ответы на них.

3. Четко определите назначение финансирования/инвестиций

Составьте перечень необходимых мер и/или мероприятий, и оцените стоимость их реализации. Затем **определите те меры/мероприятия, которые в настоящее время не имеют финансирования.** Понимание потребностей в финансировании является одним из наиболее важных элементов деятельности по мобилизации средств. В некоторые сферы привлекать инвестиции и финансирование легче, чем в другие, но на данном этапе достаточно будет четко определить, для чего вам нужны деньги и почему.

Определите вероятные результаты этих мер и мероприятий. Простое действие может привести к нескольким различным результатам. **Например**, восстановление здания или среды обитания может быть самоцелью, но также может:

- быть способом борьбы с бедностью в принимающем сообществе, предлагая работу ремесленникам или женщинам;
- стать источником образовательных возможностей;
- дать посетителям возможность участвовать в добровольческой деятельности бок о бок с работниками по сохранению природного и культурного наследия;
- стать мероприятием для совместной реализации со школами и вузами;
- служить для привлечения посетителей, давая людям возможность увидеть ценности объекта в действии.

Подумайте о различных потенциальных результатах какого-либо мероприятия, начиная с того, что является ценным результатом для вас, и затем продвигаясь к тому, что может иметь ценность для других людей.

4. Определите финансовых доноров и инвесторов, которые могут быть заинтересованы в подобных результатах

Рассмотрите некоторые источники финансирования из предложенных ниже (а также, возможно, и другие, специфичные для вашего объекта!).

1) Правительства и уставные органы

На многих объектах уже могла сложиться относительно устойчивая ситуация с финансированием, при которой государство-участник или соответствующие органы приняли на себя полную ответственность за расходы, связанные с сохранением, интерпретацией и улучшением объекта и туристического направления в более широком контексте. К сожалению, **этого финансирования не всегда достаточно для реализации стратегии**, поэтому могут потребоваться другие источники финансирования/инвестиций. Объекты всемирного наследия являются глобальными организациями, поэтому **не стоит ограничивать анализ источников финансирования местными или национальными рамками.** Иногда помощь можно получить через транснациональное финансирование, по линии, например, ЕС, Всемирного банка или государств-участников, проявляющих особый интерес

к объектам или видам деятельности, подобным вашим. **Например**, значительная часть финансирования Долины Царей в Египте поступает из Японии, поэтому подумайте о том, правительства и государственные учреждения каких стран могли бы вам помочь.

2) Организации третьего сектора — благотворительные учреждения, доверительные и благотворительные фонды

Во многих странах мира существуют **филантропические фонды, благотворительные учреждения и организации, располагающие средствами для инвестирования** в проекты, отвечающие их целям. Важно иметь об этом общее представление, поскольку здесь могут заключаться возможности для привлечения инвестиций. И снова, **мыслите глобальными категориями**, потому что многие механизмы привлечения средств в настоящее время носят глобальный характер. **Определите возможных доноров и инвесторов из третьего сектора** и подумайте о том, в получении какой отдачи, и в каких условиях инвестирования, они могут быть заинтересованы — изучите их веб-сайты и рекомендации по получению финансирования.

3) Корпоративная спонсорская поддержка

Как объект всемирного наследия, вы имеете важное значение для всего мира, и многие социально ответственные и филантропические организации почтут за честь ассоциироваться с вашим объектом. **Некоторые предприятия могут пожелать воспользоваться преимуществами публичного освещения (связей с общественностью)**, чтобы предстать в роли организаций, инвестирующих в сохранение объекта всемирного наследия, или участников конкретного проекта. Однако, **проявляйте бдительность в отношении мотивации доноров, и установите четкие основные правила** и ожидания относительно того, какие виды хозяйственной деятельности и какое поведение является уместным или неуместным. Начните составлять список компаний, так или иначе связанных с объектом, или тех, к которым можно обратиться с целью привлечения инвестиций по другим причинам.

4) Состоятельные физические лица

Многие люди, которым посчастливилось разбогатеть, ищут способы оставить после себя прочное наследие, и **нет наследия более выдающегося и прочного, чем помощь в сохранении объекта всемирного наследия для будущих поколений**. Чтобы это стало возможным, ОВН должны быть в состоянии представить свои потребности, проекты и инвестиционные возможности в структурированном виде. Подумайте о том, где находятся эти состоятельные люди, и как привлечь их внимание тщательно продуманным предложением, взывающим к их чувству филантропии. **При обращении к физическим лицам особенно важно учитывать** их личные интересы и ценности, и разрабатывать персонализированные предложения.

5) Местное население

Порой замечательный источник финансирования и инвестиций находится прямо в пределах объекта — в виде местных сообществ. Схема добровольного членства/ донорства в рамках местного сообщества, поощряющая местное население к участию в сохранении объекта, может стать мощным инструментом привлечения средств. **Это становится для людей чем-то большим, чем деньги**. Иногда люди, которые покинули местное сообщество ради работы и/или самореализации в других местах, преуспевают и ищут способы послужить своему родному сообществу, культурному

и природному наследию объекта, или туристическому направлению в целом. Можно предоставить людям такую возможность благодаря новым технологиям и **идеям, таким как пожертвования из заработной платы или просьбы о взносах** на осуществление специальных инициатив. Продумайте механизм действия такой схемы и способы воплощения ее в жизнь. **Например**, захотят ли люди участвовать еженедельных лотереях в порядке оказания помощи объекту? Приемлемо ли это в вашем обществе? Если нет, подумайте о других способах поощрения добровольного участия.

6) Организации и предприятия туристического сектора

Зачастую требуемые инвестиции — это коммерческие инвестиции в развитие туристической инфраструктуры, а не благотворительные пожертвования на сохранение объекта. Тем не менее, **такие инвестиции также чрезвычайно важны** — помните, что обсуждение в значительной мере касается того, какие виды хозяйственной деятельности и типы инфраструктуры соответствуют целям и ценностям объекта.

Как было показано в [Путеводителе № 6](#), «Управление развитием туристической инфраструктуры», **очень важно установить пределы и ограничители роста**, чтобы учреждения, занимающиеся вопросами развития, и деловые круги понимали, какие виды деятельности являются допустимыми или недопустимыми в рамках объекта всемирного наследия. В некоторых странах реализованы **правовые механизмы возврата доли прибыли** от новых проектов развития в пользу инициатив в области сохранения культурного и природного наследия и местного социально-экономического развития. Предприятия туристической отрасли часто стремятся разработать программы развития, позволяющие им достичь результатов в социальной, культурной сферах или в сфере охраны окружающей среды как способа вернуть свой долг обществу или повысить свой авторитет и сформировать представление о себе как об ответственном бизнесе с высокими этическими принципами.

Существует соблазн переоценки туристического сектора как легкодоступного источника финансирования. На практике, многие туристические фирмы являются небольшими, и их деятельность приносит лишь незначительную прибыль. **Подумайте о том, как превратить туристические предприятия в организаторов сбора средств**, доноров или поборников интересов объекта всемирного наследия. Подумайте, как «достучаться» до предприятий туристического сектора и побудить их к развитию более устойчивой туристической инфраструктуры или сбору средств для целей сохранения культурного и природного наследия. Многие предприятия вполне готовы заниматься этим, потому что такая деятельность способствует улучшению их образа в глазах потребителей, а **другие предприятия быстро последуют их примеру, когда увидят, что это работает.**

7) Посетители

Все большее число туристических направлений по всему миру разрабатывают **системы поощрения прямых финансовых взносов со стороны посетителей** для целей поддержания культурного и природного наследия, являющегося основой туристического направления, или для целей местного социально-экономического развития. В некоторых обществах и культурах выбор делается в пользу **обязательного налога**, взимаемого с посетителей на пунктах въезда, с койко-мест гостиничного сектора, или включаемого в цену билета. В других культурах предпочтение отдается привлечению **добровольных взносов** посетителей через информирование их о потребностях объекта и создание благоприятных условий для пожертвований во время проводимого там отдыха.

8) Граждане мира

Развитие **моделей краудфандинга для привлечения средств через Интернет означает, что объекты могут и должны** стараться охватить заинтересованную и сочувствующую аудиторию во всем мире. С этими людьми можно установить отношения, которые дают им возможность почувствовать себя участниками жизни объекта, а также делают их потенциальными донорами для целей социальных инициатив. **Платформы для этого уже существуют**, но лишь очень немногие объекты всемирного наследия разработали подходящие проекты и «запустили» их для сбора средств.

5. Подберите финансовых доноров/инвесторов, которых можно убедить выделить средства/инвестировать в достижение конкретных результатов, или мероприятия

Не нужно усложнять — составьте таблицу из трех столбцов. В первом столбце перечислите меры/мероприятия, имеющие наибольшую важность для объекта/туристического направления. Во втором столбце перечислите возможную отдачу от инвестирования в эти меры/мероприятия. Наконец, в третьем столбце укажите все потенциальные источники инвестиций/финансирования и конкретные приоритеты, понимания которых требует каждый инвестор до осуществления капиталовложений.

6. Выберите простую стратегию привлечения средств/инвестиций, нацеленную на наиболее вероятные источники соответствующих инвестиций

Ни одно туристическое направление не располагает достаточным временем и ресурсами для одновременного использования всех возможных путей финансирования/привлечения инвестиций, поэтому **необходимо принимать обоснованные стратегические решения в отношении того, на что тратить свое время и усилия.** В ряде случаев правительства некоторых стран могут принимать просвещенный подход к сохранению своего наследия и признавать его ценность. В такой ситуации, лучше всего направить усилия на работу с государственными структурами и учреждениями, чтобы объяснить и обосновать необходимость инвестиций, и как это может способствовать достижению государственных целей.

Если вы начинаете работу, располагая ограниченными ресурсами или вообще не имея их, то вам следует выбрать простой механизм увеличения доходов и наращивания потенциала (например, передача деятельности по привлечению средств предприятиям туристической отрасли) и со временем **перейти к более сложным и ресурсоемким моделям.**

7. Разработайте предложение для доноров/инвесторов

Разрабатывайте проекты/идеи, которые отвечают вашим потребностям и целям донора/инвестора. Некоторые объекты, располагающие достаточными ресурсами, могут выпустить проспект с изложением своего видения объекта и способов, посредством которых доноры/инвесторы могут достигать различных целей. Если же ресурсы ограничены, то **составьте простое краткое описание каждого проекта и укажите причины,** почему стоит инвестировать в него, используя информацию, полученную в результате исследования потенциальных источников финансирования (**см. выше «Определите доноров и инвесторов, которые могут быть заинтересованы в подобных результатах»**).

Каждый потенциальный донор имеет право на четкое объяснение того, на какие цели вам нужны деньги, как вы будете тратить их деньги и чточего они достигнут в долгосрочной или краткосрочной перспективе. Иногда это помогает взглянуть на различные способы финансирования как на разных людей, каждый со своим определенным характером — **сделайте набросок донора-персонажа, порассуждайте о его интересах и проблемах**. Напишите мини-сценарий по каждому конкретному донору, чтобы смоделировать беседу с этим человеком о возможности оказания вам помощи.

8. Привлечение финансирования/инвестиций зачастую сопряжено с конкуренцией, поэтому вы должны научиться доносить свои ценности

Крупные финансовые доноры и инвесторы вправе ожидать профессионализм, наличие потенциала и систем управления деньгами на условиях ответственности, подотчетности и компетентности. Это означает, что принципиально важное значение имеет организационная структура вашего объекта. Инвесторы заинтересованы знать:

- как будет осуществляться управление их деньгами;
- каковы административные расходы на управление деньгами;
- ваш опыт работы с деньгами и достижения результатов за счет их расходования.

В некоторых культурах доноры и инвесторы предпочитают, чтобы орган по сбору средств представлял собой зарегистрированную благотворительную или некоммерческую организацию с публикуемой отчетностью, соблюдающую требования нормативно-правового регулирования и прозрачности, которые характерны для таких систем.

9. Объедините все результаты, чтобы привлечь доноров/ инвесторов к новым направлениям деятельности

Разные доноры и инвесторы преследуют различные интересы, но **иногда объединение ожидаемых результатов в комплексные решения может послужить** для них оправданием инвестиций. Некоторые наиболее эффективные программы мобилизации средств творчески объединяют отдачу от различных проектов в один инвестиционный пакет, чтобы заинтересовать новых или других финансовых доноров. **Например**, доноры программ в области образования могут инвестировать в проекты по сохранению культурного и природного наследия, если они составлены с тем, чтобы привлекать школы и вузы, занимающиеся подготовкой специалистов по охране культурного наследия и окружающей среды. Сама деятельность по сохранению может представлять собой искомый результат, но **расширение проекта** до статуса образовательного позволит привлечь **новых финансовых доноров или доноров, не ориентированных на реставрационную или природоохранную деятельность**.

Рассматривая потребности и возможности финансирования на комплексной основе, многие организации нашли способы привлечения инвестиций и достижения своих целей и целей доноров, даже если на первый взгляд они кажутся совершенно разными. **Прагматизм является главным принципом деятельности по привлечению средств — делайте то, что работает.**

10. Создайте механизмы для мобилизации средств в туристическом секторе и особенно от посетителей

Ниже предлагается несколько вариантов создания механизмов по мобилизации средств (**обратите внимание**, что чем дальше по списку, тем большего потенциала и опыта требует реализация различных механизмов):

1) Ящики и конверты для сбора пожертвований

Один из простейших способов сбора средств. Можно попросить туристические предприятия **разместить ящики или конверты для пожертвований в соответствующих местах** и периодически передавать собранные средства центральному источнику.

2) Сборы с билетов

Еще один относительно простой механизм: **попросить руководство достопримечательностей и поставщиков транспортных услуг добавить сбор на сохранение объекта всемирного наследия к стоимости билетов** на их услуги, накапливать этот сбор и периодически передавать центральному источнику. Предприниматели могут и должны рассказать посетителям, почему это делается и как это способствует поддержанию объекта.

3) Наценка на товары

Предприятия могут установить на некоторые свои товары наценку в пользу объекта всемирного наследия и сообщать клиентам, что часть средств с каждой продажи этого продукта идет на сохранение объекта. Аналогично предыдущим схемам, предприятия периодически передают средства в центральный источник.

4) Благотворительные аукционы

Некоторые благотворительные фонды защиты культурного и природного наследия собирают значительные суммы денег посредством **аукционов пожертвованных продуктов, товаров и впечатлений**.

5) Пожертвования посетителей

Предприятия гостиничного сектора (или предлагающие любые другие услуги и продукты) могут **реализовать «неавтоматическую» (с возможностью выбора) или «автоматическую» (без возможности выбора) систему сбора средств, предлагая посетителям пожертвовать** дополнительную сумму сверх обычной стоимости услуги на цели сохранения объекта всемирного наследия или развития сообщества. Такую систему иногда называют «туристической филантропией» и на некоторых туристических направлениях она действует уже более двух десятилетий, позволяя собирать значительные суммы денег.

6) Членство или общества «друзей»

Посетителям, предприятиям или местным жителям предлагается оплатить членский взнос, чтобы стать «покровителем» объекта. Взамен они могут получить некоторые преимущества, такие как возможность посещения реставрационных работ,

открывающихся выставок на объекте и т.п. Иногда местным жителям в рамках таких схем предоставляется специальный доступ к объекту, а посетители могут продолжать оказывать поддержку объекту в течение долгого времени после его посещения.

7) Краудфандинг

В настоящее время существует множество краудфандинговых веб-сайтов, которые бесплатно или за небольшую плату позволяют представлять свои проекты потенциальным донорам по всему миру. **Ключом к эффективному краудфандингу является разработка и представление требуемых на уровне объекта мер/мероприятий в привлекательной форме**, вызывающей к чувству филантропии доноров. Некоторые веб-сайты предоставляют дополнительные льготы на взносы выше определенной суммы. Привлекательность такого способа мобилизации средств заключается в социальном характере оказываемой помощи, когда люди делают пожертвования группами, будучи друзьями по бизнесу, болельщиками одой футбольной команды, членами приходской группы и т.д. **Это замечательный способ привлечения большого количества мелких пожертвований, которые складываются в крупные суммы!**

8) Пожертвования из заработной платы

Местные жители, посетители или граждане мира могут **жертвовать часть своего еженедельного, ежемесячного или годового дохода в пользу объекта посредством прямых платежей** в адрес центрального источника, который затем финансирует деятельность по сохранению культурного и природного наследия. Ввиду возможности автоматизации этого процесса, он может стать эффективным и устойчивым способом привлечения средств, но для стимулирования подписания на такой вид пожертвований требуются ресурсы.

9) Дарение наследства

Местным жителям, посетителям и гражданам мира предлагается — и предоставляется необходимая помощь, — включить в завещание пожертвование на цели сохранения объекта всемирного наследия. Это хороший способ оставить после себя мощное и прочное наследие. Это глубоко значимый источник дохода, который необходимо проиллюстрировать где-либо на территории объекта, например, установив табличку с именами жертвователей. Однако помните, что из-за специфического характера таких пожертвований, получение дохода может потребовать длительного времени.

10) Корпоративная спонсорская поддержка

Коммерческие структуры часто стремятся ассоциировать себя с некоторыми важнейшими историческими объектами мира, независимо от своей территориальной принадлежности. **Ценность заключается в самой ассоциации с объектом всемирного наследия и в том, чтобы восприниматься** в качестве ответственного бизнеса, совершающего добрые дела, уважаемого как клиентами, так и сотрудниками. Не каждый вид бизнеса подходит для того или иного объекта всемирного наследия — важно проводить добросовестный отбор! — но возможность финансирования чрезвычайно важной деятельности по сохранению культурного и природного наследия таким путем существует.

11) Особые события или впечатления

Некоторые объекты всемирного наследия нашли другие инновационные способы мобилизации средств для сохранения объекта, такие как **предоставление доступа к объекту для использования в качестве съемочной площадки создателями фильмов, для проведения спортивных мероприятий или музыкальных концертов.** Очевидно, что при этом первоочередной задачей является защита культурного и природного наследия и нематериальных ценностей объекта, а также качества жизни местного населения. Тем не менее, часто имеются значительные возможности для такой деятельности, которая может быть очень выгодной с точки зрения привлечения столь необходимого финансирования для целей сохранения культурного и природного наследия — при условии проведения консультаций с соответствующими специалистами.

11. По мере усложнения методов привлечения средств, необходимо наращивать потенциал и осуществлять мобилизацию средств на все более высоком профессиональном уровне

Развивайте свои навыки и наращивайте потенциал с течением времени, и стремитесь достичь профессионализма в деле мобилизации средств. В рамках некоторых туристических направлений понимание необходимости деятельности по привлечению средств часто приходит с запозданием, и их доходы остаются чисто символическими. Тем не менее, **на наиболее динамичных туристических направлениях работа по мобилизации средств фактически является профессиональной деятельностью,** целью которой является либо самостоятельное изыскание ресурсов, либо превращение начального капитала, вложенного основными заинтересованными сторонами, в канал долгосрочного поступления доходов. Любая стратегия по сбору средств для объектов, занимающих большую территорию, должна **предусматривать шаги, необходимые для перехода от начального уровня к более профессиональному подходу,** предполагающему наличие достаточного потенциала и навыков для самоподдержания?

Цель должна заключаться в создании постоянных отношений с донорами, а не в сборе разовых пожертвований. Лучший донор это тот, который продолжает финансировать, предпочтительно посредством автоматизированных механизмов, позволяющих снизить операционные затраты. **Это хорошо согласуется с маркетинговой целью туристического направления в целом,** которая также должна заключаться в создании длительных отношений, стимулирующих повторные посещения. Выдающиеся туристические направления продолжают поддерживать связь со своими посетителями, вовлекая их в различные мероприятия и инициативы.

12. Дело не только в деньгах

Если ресурсы вашего объекта крайне ограничены, на начальном этапе обращение за помощью к некоторым местным жителям, посетителям или сочувствующим гражданам мира может оказаться более эффективным. Американский писатель Клэй Ширки писал о том, что в развитых странах **растет «когнитивный излишек» — состоятельные люди, располагающие свободным временем, которые зачастую хотят использовать свое образование и профессиональные навыки чтобы помочь добрым делом.** Возможно, есть какой-нибудь замечательный веб-дизайнер, который каждый год посещает ваше туристическое направление, и может создать для вас веб-сайт за символическую плату или вовсе бесплатно, в качестве жеста человеколюбия, но **нужно сформулировать и распространить информацию об имеющейся у вас**

необходимости, прежде чем кто-то обратит на нее внимание и откликнется. Давайте людям возможности для добровольческой деятельности.

13. Будут ли туристы действительно делать пожертвования?

Да, если потребность обоснована и, если делать пожертвования просто, надежно и быстро. В мире появляется все больше свидетельств того, что посетители начинают вносить пожертвования, если в рамках туристического направления созданы соответствующие механизмы, которые делают эту задачу простой, не отнимающей много времени и заслуживающей доверия благодаря наличию правовой структуры и четких филантропических целей (лучше всего для этих целей подходят благотворительные или некоммерческие организации, потому что люди не любят давать деньги государственным структурам, которые также удерживают налоги). **Любые схемы мобилизации средств должны давать четкое представление о назначении средств**, и о том, почему другие источники, например, правительство принимающей страны, до сих не оплачивают эти меры/мероприятия.

Технологии имеют ограничения, простое решение часто бывает лучше. Приблизительно от половины до двух третей людей на планете не имеют смартфонов или доступа в Интернет с компьютера, и, хотя доля таких людей быстро уменьшается, **все же следует опасаться чрезмерной зависимости от технологических решений.** На многих объектах прием сигнала мобильной связи плохой, и многие люди по-прежнему предпочитают делать пожертвования наличными, нежели чем заполнять онлайн-форму проведения финансовой транзакции. **Изучите весь спектр решений по мобилизации средств** и выработайте подход или сочетание подходов, которое обеспечит максимальную отдачу от вложенных денег и времени.

14. Мобилизация средств через Интернет не должна ограничиваться рамками туристического направления

Организуйте сбор средств там, где люди тратят свои деньги, в том числе со своих компьютеров из дома. В некоторых технологически развитых богатых странах более половины всех отпусков теперь бронируется через Интернет. Поскольку оплата поездки и проживания может быть самой крупной тратой человека за весь отпуск, **обращения с просьбой о пожертвованиях нужно встраивать в онлайн-системы поиска и бронирования.** Это означает, что возможность сделать пожертвование должна быть частью функционала веб-сайтов, используемых туристами для поиска информации о месте назначения, выбора жилья и транспортных услуг, и бронирования отпуска.

15. Сделайте задачу мобилизации средств частью стратегического подхода

Задача привлечения средств должна быть закреплена во всех видах деятельности туристического направления — она должна быть ключевой частью стратегии, средством защиты культурного и природного наследия, катализатором активности местного сообщества и неотъемлемой частью постоянных отношений туристического направления с посетителями. Люди все больше **ценят глубокие и длительные связи с важными местами, в которых они бывают**, и в этом контексте пожертвования воспринимаются как часть их обязательств перед этим местом, что-то позитивное, а не скучная или ненавистная обязанность. Появляется все больше свидетельств того, что потребители ожидают от организаторов туристических направлений и предприятий туристической отрасли активного участия в сохранении природного и культурного наследия.

Путеводитель № 9 – Тематическое исследование: Земля ладана (Оман)

Исходная ситуация

Объект всемирного наследия «Земля ладана» состоит из четырех археологических объектов, связанных с торговлей ладаном и предметами роскоши в старину, расположенных в провинции Дофар в Омане: оазисы Шист-Вубар (иногда называемый Вубар) и Вади-Дауках, руины древнего города-порта Сумхурам и порт Аль-Балид.

Перед объектом «Земля ладана» стоят две основные проблемы управления: довольно значительный объем археологических находок требует специального исследования, анализа и консервации, и все эти мероприятия требуют финансирования.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

Вопрос консервации имеет решающее значение для сохранения выдающейся универсальной ценности (ВУЦ) объекта всемирного наследия, и «Земле ладана» повезло, что правительство в настоящее время вносит значительный вклад в содержание объекта. Однако **органы управления объектом «Земля ладана» также инициировали программу «самофинансирования»**, чтобы обеспечить финансирование мероприятий по сохранению объекта даже без участия правительства, с конечной целью достичь финансовой самодостаточности.

Для обеспечения долгосрочного сохранения «Земли ладана», **университет им. Султана Кабуса в г. Маскат, столице Омана, установил отношения сотрудничества с научными учреждениями Германии** с целью подготовки граждан Омана в области сохранения природного и историко-культурного наследия. **Кроме того, были увеличены дополнительные расходы, например, на научные исследования и текущие раскопки, за счет краудсорсинга.**

Заявленные стратегические приоритеты

- Реализация самокупаемости за счет доходов от туристической деятельности.
- Сохранение археологических объектов, олицетворяющих «Землю ладана» — деревья ладана, произрастающие в регионе, которые также связаны со старинной торговлей, — как основная задача охранной деятельности.
- Сведение к минимуму ущерба от пребывания посетителей на археологических объектах.
- Наращивание потенциала на местном уровне, чтобы специалисты из Омана могли проводить мероприятия по консервации и другие специальные мероприятия.
- Проведение дальнейших исследований и раскопок на объекте всемирного наследия для улучшения знаний и повышения образованности в вопросах истории торговли ладаном и предметами роскоши на Аравийском полуострове.

Какие меры сработали?

Хотя модель самофинансирования еще не позволяет выйти на уровень полной самокупаемости, все же эта стратегия является хорошим примером подобных мер.

Вступительные взносы и денежные средства, полученные в результате продажи товаров, относящихся к объекту наследия, а именно ладана, используются для оплаты персонала объекта всемирного наследия и отчасти других расходов на цели сохранения и обслуживания объекта — объект не используется для получения прибыли.

Университет им. Султана Кабуса г. Маскат, Рейнско-Вестфальский технический университет Ахена и Германская служба академических обменов объединили усилия для создания программы обучения в сфере архитектуры в университете им. Султана Кабуса — более сорока молодых оманцев прошли обучение по сохранению и управлению объектами историко-культурного наследия. Подготовка местных специалистов является более устойчивой в долгосрочной перспективе, поскольку объекты могут полагаться на местных специалистов, тем самым избегая необходимости оплаты услуг иностранных независимых специалистов, которые зачастую обходится дорого.

Для финансирования дальнейших исследований и раскопок в археологическом парке Аль-Балид также успешно использовался краудсорсинг. В 2013 году на [краудсорсинговом веб-сайте «Indiegogo»](#) [только на английском] была запущена кампания по сбору средств на закуп полевых и лабораторных материалов для текущих раскопок. Было собрано почти вдвое больше необходимой суммы: целевой показатель составлял 1900 долларов, а всего было собрано 3350 долларов. Очевидно, что такой успех в среде, которая зависит исключительно от общественных пожертвований, не гарантирован, но **пример археологического парка Аль-Балид демонстрирует потенциальную ценность этой инвестиционной платформы.**

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Внедрять систему самокупаемости было несомненно сложно. Работа в этом направлении продолжается в течение вот уже более 10 лет, и, несмотря на достигнутые успехи, объект еще пока не функционирует на основе самофинансирования. **Проведение соответствующей подготовки персонала объекта всемирного наследия также было связано с определенными трудностями;** подчеркивалась необходимость мероприятий по сохранению историко-культурных ценностей, но при таких обширных масштабах археологических памятников управление посетителями не менее важно для объекта. Кроме того, при уровне посещаемости более чем 100 000 человек в год — в 2008 году был зарегистрирован рекордный максимум в 480 000 человек — этот вопрос для объекта всемирного наследия будет становиться все острее.

Как удалось добиться вовлеченности?

Бесспорная археологическая ценность «Земли ладана», ее привлекательность для туристов и необходимость сохранения ВУЦ этого объекта в нетронутом состоянии стали основными причинами для реализации финансирования со стороны государства — в других странах подобные критерии привлекают частное финансирование или инвестиции. **Предоставление молодым людям новых возможностей для обучения и карьерного роста, а также дополнительных возможностей для местных предприятий (например, торгующих ладаном и миррой) по осуществлению продаж более широкому кругу клиентов также способствовали успешной реализации задач этого объекта.**

Какие были достигнуты результаты?

«Земля ладана» является объектом двух основных видов туризма — так называемого «хариф-туризма» в сезон муссонов, и международного туризма. В 2011 году доход от обеих этих форм туризма был признан достаточным для покрытия расходов на деятельность по сохранению археологических парков, а также является основным источником дохода в рамках провинции Дофар. Хотя отметка самокупаемости еще не достигнута, привлечение средств за счет туристической деятельности в размере, достаточном для обеспечения столь важного аспекта содержания объекта всемирного наследия является значимым этапом, который был успешно пройден.

При поддержке международных специалистов более сорока молодых оманцев прошли подготовку по вопросам сохранения и организации управления объектами историко-культурного наследия. Подобное наращивание потенциала также вносит значительный вклад в развитие устойчивого туризма на объекте всемирного наследия «Земля ладана».

Какие уроки можно извлечь из этого?

Самокупаемость является одной из важнейших целей объектов всемирного наследия, хотя для некоторых объектов достижение этой цели может оказаться более затруднительным, в особенности для тех, которые недостаточно оснащены или не имеют возможности для размещения туристов. Тем не менее, любой объект, посещаемый стабильным числом платящих туристов может разработать стратегию самокупаемости, зависящей от таких факторов, как расходы на содержание объекта, оплаты персонала, обеспечение безопасности и т.д. Пример объекта всемирного наследия «Земля ладана» также показывает, что независимо от того, насколько надежный может существовать поток финансирования, всегда есть смысл принять меры на случай непредвиденных обстоятельств.

Путеводитель № 10: Мониторинг

(отслеживание достигнутых результатов реализации стратегии развития устойчивого туризма)

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе рассказывается о том, почему важно оценивать эффективность деятельности, и предлагается ряд идей о том, как можно разработать контрольные показатели конкретно для объекта всемирного наследия и туристического направления в целом.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Существует ряд причин, по которым мониторинг результатов важен для объектов всемирного наследия. Мониторинг позволяет:

- обеспечить сохранение ВУЦ (выдающейся универсальной ценности) объекта;
- оценить состояние и сохранность объекта;
- выявить нерешенные вопросы и принять меры по ним;
- сделать возможным обмен передовыми методами, знаниями и опытом между странами, органами управления объектов и специалистами по вопросам сохранения культурного и природного наследия.

Тем не менее — как было подчеркнуто в [Путеводителе № 1](#) («Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления») и [Путеводителе № 2](#) («Разработка стратегии последовательных изменений») — **очень важно контролировать**, чтобы в масштабе туристического направления **предлагаемые посетителям продукты и впечатления имели надлежащее качество** и носили соответствующий характер, а также обеспечивали достойный возврат средств. Кроме того, необходимо разработать контрольные показатели по ключевым вопросам и обеспечить мониторинг воздействия этих вопросов на принимающее сообщество.

Еще одна важная причина, по которой мониторинг имеет принципиально важное значение, заключается в **отслеживании эффективности различных мер**, чтобы **доноры и инвесторы могли видеть наглядное подтверждение** того, что их инвестиции влияют на ситуацию, а также в получении важной информации, необходимой для того, чтобы убедить будущих инвесторов в том, что сумма инвестиций в размере X долларов США может обеспечить отдачу в размере Y.

Наконец, **доверие к вам и участие (заинтересованных сторон) в обеспечении устойчивости в определенной степени зависят от прозрачности**, подотчетности и достоверности **результатов** вашей деятельности. Если вы хотите добиться поддержки устойчивого развития в масштабах туристического направления, то вам необходимо создать фактологическую базу и побуждать людей подвергать сомнению и оспаривать ваши подходы.

1. При проведении первоначального анализа и разработке стратегии определите контрольные показатели и основные ориентиры деятельности

Ниже приведены некоторые важные контрольные показатели, которые вам следует рассмотреть:

1) Контрольные показатели, относящиеся к сохранению наследия, или природоохранные контрольные показатели

Главные контрольные показатели должны касаться вопросов сохранения ВУЦ объекта всемирного наследия. Хотя многие устремления заинтересованных сторон будут носить экономический характер, основная ответственность и обязанность органов управления объектов всемирного наследия и государств-участников заключается в защите и сохранении ценностей объекта. **Ничто не должно ставить под угрозу ВУЦ объекта.** Не существует простой схемы того, какими должны быть эти контрольные показатели — набор культурных или природных атрибутов каждого объекта уникален, и они должны быть зафиксированы в специфическом для объекта наборе контрольных показателей. **Например**, природному объекту может понадобиться управлять рисками распространения инвазивных видов или угрозой браконьерства, тогда как культурному объекту может потребоваться предотвратить повреждение исторических памятников в результате движения транспорта. **Данные**, используемые для анализа контрольных показателей, **необходимо пытаться воспроизвести** на каждом объекте, чтобы иметь возможность проводить сопоставление фактов в разные моменты времени — ситуация становится лучше, остается неизменной, или ухудшается?

2) Контрольные показатели, относящиеся к сообществу

Второй набор контрольных показателей касается **мониторинга положительного и отрицательного воздействия на принимающее сообщество.** Ключевым элементом устойчивого развития является предоставление принимающим сообществам весомого голоса в вопросах влияния туристической деятельности на их жизнь. Часто воздействие на местное население — как положительное, так и отрицательное — воспринимается как своего рода сопутствующий ущерб, создаваемый туристической деятельностью, что-то неминуемое и неизбежное. Однако, конечно же, так быть не должно. **Развитие устойчивого туризма подразумевает отслеживание такого воздействия и очень серьезное к нему отношение.** Не существует некоего идеального способа реализации этого процесса, и предпочтения или модели для достижения этого в разных обществах и культурах будут разными. Тем не менее, **основой принцип заключается в том, что принимающее сообщество является частью процессов** понимания состояния туристической деятельности ([Путеводитель № 1](#), «Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления»), формулировки стратегии ([Путеводитель № 2](#), «Разработка стратегии последовательных изменений»), и определения контрольных показателей для оценки того, учитываются ли со стороны туристического направления их нужды и реализуются ли озвученные ими устремления.

В рамках некоторых туристических направлений предметом мониторинга могут являться следующие показатели:

- размер средней заработной платы в секторе туризма, выплачиваемой работникам из числа местного населения;
- уровень бедности в местном сообществе;
- качество жизни принимающего сообщества;

- процент молодых людей, заканчивающих школу;
- доля местной молодежи, проходящей подготовку в туристической отрасли; и даже
- число местных жителей, занимающихся коммерцией.

Другие контрольные показатели могут касаться аспектов загруженности туристического направления или вызванного этим ухудшения качества жизни — такие показатели субъективны, но их можно измерить, если посоветовать людям делать простые записи или вести дневники. **Количество потенциальных контрольных показателей бесконечно**, но вы можете **во взаимодействии с сообществом определить те из них, которые важны** для него.

3) Контрольные показатели экономической и туристической деятельности

Преыдушие два набора контрольных показателей касались защиты мест и сообществ, но, **разумеется, необходимо установить контрольные показатели для измерения ряда основных переменных, относящихся к туристической деятельности.** Они будут разными для разных объектов, но, как показано в [Путеводителе № 1](#) («Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления»), очень важно понимать тенденции развития туризма в рамках данного туристического направления, и чтобы руководители туристического направления были в курсе того, сколько людей и когда приезжают, почему они приезжают, сколько они тратят и каким образом. **Существует потребность в контрольных показателях, которые позволили бы получить наглядное представление об аспектах спроса и предложения** в туристическом секторе.

К сожалению, на многих объектах ожидания и мнения посетителей о качестве того, с чем они сталкиваются, не отслеживаются, а между тем это очень важно. В этом «Путеводителе» мы подчеркиваем, что **в рамках еще многих объектов нужно разработать простые методы исследования**, позволяющие глубже понять подходы к отслеживанию мнения посетителей с течением времени. По всем значимым **туристическим направлениям также необходимо отслеживать экономический эффект от туристической деятельности** для местных районов, так как **это является одним из основных контрольных показателей** и крайне важно для понимания и распространения соответствующей информации о важности туристической деятельности.

4) Прочие контрольные показатели

Стратегическая направленность различных объектов всемирного наследия будет обуславливать состав контрольных показателей, подлежащих отслеживанию с течением времени. **Необходимо удостовериться, что контрольные показатели отвечают целям и контексту вашего объекта.** Не переживайте, если ваши контрольные показатели являются уникальными для вашего объекта — они такими и должны быть. Если на местном уровне наиболее острым является вопрос управления посетителями, то большинство контрольных показателей могут касаться этого вопроса. Аналогичным образом, если существует проблема нестабильной ситуации с финансированием, то контрольные показатели могут касаться вопросов затрат по отношению к доходам. Перед вами может стоять проблема ухудшения состояния окружающей среды, поэтому контрольные показатели будут касаться качества окружающей среды. **Все эти контрольные показатели относятся к конкретному объекту**, и все они должны основываться на понимании вопросов и задач объекта, изложенных в [Путеводителе № 1](#) и [№ 2](#).

2. Контрольные показатели должны соответствовать концепции «SMART»

Согласно концепции «SMART», контрольные показатели должны быть:

Specific — Конкретными. Формулируйте контрольные показатели предельно ясно; неопределенные или общие контрольные показатели не работают — обозначайте конкретные области, в которых необходимы улучшения.

Measurable — Измеримыми. Контрольные показатели должны основываться на воспроизводимых данных для проведения сопоставлений — это требует наличия показателей, поддающихся количественной оценке.

Assignable — Назначаемыми. Что-то реализуется только если на кого-то возложена соответствующая обязанность; укажите в стратегии ответственных за реализацию.

Realistic — Реалистичными. Обозначьте, что реально можно достичь в данный период времени с учетом имеющихся ресурсов.

Time-bound — Иметь четкие временные рамки. Укажите сроки реализации мер и сроки достижения конкретных результатов.

3. Необходимо опубликовать контрольные показатели и результаты, и ключевые заинтересованные стороны должны подписаться под ними, признавая их действительными прозрачными показателями успешности или не успешности реализации

Контрольные показатели должны быть относительно простыми для понимания и доведены до сведения широкого круга заинтересованных сторон. Мы рекомендуем устанавливать не более 10 контрольных показателей, которые должны быть изложены на последней странице стратегии (см. [Путеводитель № 2](#), «Разработка стратегии последовательных изменений»). Предприятиям туристической отрасли может быть сложно понять специалистов по вопросам сохранения культурного и природного наследия, поэтому важно, чтобы контрольные показатели были простыми и их можно было легко объяснить каждому.

4. Ежегодно пересматривайте контрольные показатели и проверяйте их актуальность

Нельзя отбрасывать контрольные показатели, чтобы облегчить себе жизнь, но можно разработать их с должным обоснованием. В случае непредвиденно быстрого роста или спада мировой экономики, проекты и вопросы, стоящие перед вашей стратегией, могут измениться, и нужно будет внести корректировки в контрольные показатели, чтобы отразить эти изменения. **Просто отказаться от жестких целей будет нечестно.** Тем не менее, можно развивать контрольные показатели в соответствии с принципами прозрачности и подотчетности — при этом, **обязательно нужно объяснять заинтересованным сторонам, какие вносятся изменения и почему.** По нашему мнению, контрольные показатели нужно пересматривать и, по мере необходимости, добавлять новые ежегодно или через год.

Установите периодичность пересмотра контрольных показателей. Число туристов и оказываемое ими воздействие будет меняться довольно быстро, и соответствующие контрольные показатели нужно пересматривать хотя бы раз в год. Другие контрольные показатели, такие как, например, контрольные показатели, связанные с долгосрочным ухудшением состояния окружающей среды, могут изменяться очень медленно и не требуют ежегодного пересмотра.

Будьте честны в своих предположениях относительно того, что может произойти. Чтобы избежать необходимости обоснования постфактум, уже в процессе первоначального формулирования контрольных показателей попытайтесь записывать свои предположения о том, как определенные действия могут повлиять на те или иные контрольные показатели. Это поможет вам в дальнейшем лучше понимать характер изменений, происходящих в рамках туристического направления.

Не стоит бояться мониторинга — он может быть не сложным. Иногда мониторинг может принимать форму фотографической съемки, или встречи с местными жителями для фиксирования того, что, по их мнению, изменяется к лучшему, а что нет. Некоторые контрольные показатели можно легко измерить с помощью простого опроса посетителей или сбора наблюдений специалистов.

5. Кто должен осуществлять мониторинг?

В [Путеводителе № 1](#) («Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления») мы говорили, что **данные о состоянии сохранности** объекта, потребностях, чаяниях и качестве жизни принимающего сообщества, а также о результатах деятельности туристического сектора, **находятся в ведении целого ряда заинтересованных сторон**. Поэтому, **данные, полученные в результате сравнительной оценки нужно будет контролировать таким же образом** — во взаимодействии с рядом партнеров и с использованием фактологической информации, позволяющей оценить эффективность контрольных показателей. При разработке стратегии и согласовании обязанностей по реализации мер/мероприятий ([Путеводитель № 2](#), «Разработка стратегии последовательных изменений») нужно **добиться, чтобы заинтересованные стороны взяли на себя обязательства по сбору данных** и периодическому предоставлению отчетности о ходе работ в соответствии с согласованными контрольными показателями.

6. Оцените, что работает, а что нет; если нужно, чтобы что-то делалось иначе, обновите стратегию

Весь смысл стратегии и введения контрольных показателей состоит в том, чтобы **получить представление о том, какие меры работают, а какие — нет**. Крайне важно, чтобы вы приняли на себя обязательство по оценке прогресса и анализу фактологической информации на регулярной основе. **Спросите себя и дайте честный ответ**, оказывают ли реализуемые меры/мероприятия желаемое влияние на решение вопросов. Если да, поздравьте себя с успехом, перенесите внимание на оставшиеся вопросы, или определите новые. Если контрольные показатели указывают на ухудшение ситуации, нужно быть честными и пересмотреть то, что нуждается в пересмотре.

Возможно, вы решите изменить свою стратегию в свете того, чему вы научились на своих успехах и неудачах. Наиболее прогрессивными объектами всемирного наследия сейчас являются те, которые совершили много ошибок и, таким образом, быстро научились делать что-то лучше. **Ни у кого нет ответов на все вопросы, относящиеся к вашему объекту**, поэтому все ваши решения будут в той или иной степени достигаться методом проб и ошибок. **Не переживайте о неудачах — неудачи означают, что вы пытаетесь** изменить ситуацию. При помощи мониторинга и сравнительного анализа можно быстро оценивать результаты и учиться на своих ошибках с тем, чтобы добиться успеха при следующей попытке.

7. Спасать мир непросто — у этого пути нет конца

Отмечайте и оглашайте свои успехи. Если вы совершаете великие дела и решаете стратегические вопросы, обязательно рассказывайте об этом всем и каждому в рамках вашего туристического направления и за его пределами. Обращаясь к людям, сообществам и предприятиям с предложением работать вместе на протяжении определенного периода времени, нужно, чтобы они верили в вас и предпринимаемые вами меры. **Если вы не будете рассказывать людям о своих достижениях, то они останутся незамеченными,** и в результате вера в вас ослабнет.

Вернитесь к началу и снова взгляните на состояние туристической деятельности в рамках вашего туристического направления и объекта всемирного наследия. **Посмотрите, какие еще вопросы требуют решения,** какие существуют трудности и как обстоят ваши дела по сравнению с другими объектами всемирного наследия. Ситуация в сфере туризма быстро меняется (не в последнюю очередь, это касается ожиданий посетителей относительно качества услуг и истории объекта), а развитие новых технологий означает, что ничто не стоит на месте. **Начните процесс стратегического планирования заново** — сделайте ваше туристическое направление максимально устойчивым и эффективным. Кроме того, если вы решили все проблемы, пожалуйста, сообщите нам об этом... некоторым объектам это удалось!

