



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

World
Heritage
Convention

Путеводитель ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

Путеводитель 6 Управление развитием туристической инфраструктуры



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 № 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 непиковые 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-культурным 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 ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

Ознакомиться со всем путеводителем можно на sustainabletourismtoolkit.org



PEOPLE
PROTECTING
PLACES

