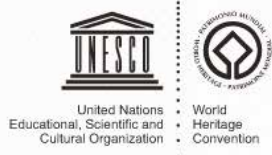




PEOPLE
PROTECTING
PLACES



Путеводитель ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

Путеводитель 9 Привлечение средств и инвестиций



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 № 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, вызывающим 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.
- Нарращивание 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 самоокупаемости 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 нетронutom 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 ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

Ознакомиться со всем путеводителем можно на sustainabletourismtoolkit.org



PEOPLE
PROTECTING
PLACES

