

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ КАПИТАЛИЗАЦИИ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ В КРЕАТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Абанкина Т.В., Гнедовский В.М.¹

Аннотация

В статье проводится сравнительный анализ используемых управленческих практик развития территорий за счет капитализации культурных ресурсов на примере трех европейских культурных центров – Стратфорда-на-Эйвоне, Веймара и Ясной Поляны. Структура взаимоотношений ключевых субъектов развития территории каждого из трех регионов анализировалась по методике «Environmental Profile», сравнительный анализ был проведен с использованием теории стейкхолдеров, а также территориального бенчмаркинга. Авторы приходят к выводу, что туристическая индустрия стала ключевым инструментом капитализации культурного наследия во всех трех регионах. Управленческие практики капитализации культурного наследия должны обеспечивать превращение территории в «туристскую дестинацию», которая представляет собой неотделимую от территории привлекательную культурную ценность с дружелюбной и удобной средой.

Проведен сравнительный анализ этапов «жизненного цикла» развития дестинаций в Стратфорде, Веймаре и Ясной Поляне, которые определили мощность их туристских потоков и доходы креативного сектора экономики. Авторы показывают, что в успешных современных туристских дестинациях развиваются полисубъектные управленческие практики, обеспечивающие формирование уникальных комфортной среды и доступных ландшафтов, ориентированных как на туристов, так и на местных жителей.

Ключевые слова: креативная экономика; туризм, туристская дестинация, творческие индустрии; капитализация культурного наследия.

¹ *Абанкина Татьяна Всеволодовна* – кандидат экономических наук, профессор, директор Центра государственного сектора экономики Института управления государственными ресурсами НИУ ВШЭ. Адрес: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 101000, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: abankinat@hse.ru

Гнедовский Василий Михайлович – индивидуальный предприниматель в секторе креативных индустрий – развивающие игры и игрушки. E-mail: vgnedovsky@yandex.ru

В креативной экономике существенно меняются представления о технологиях и ресурсах развития территорий (Хокинс, 2011; Лендри, 2005). Если в эпоху индустриальной экономики была важна концентрация промышленного производства и потребительских рынков, близость к крупным месторождениям, то теперь особое значение приобретают культурные, образовательные и научные ресурсы. Примером тому являются три европейских культурных центра – Стратфорд-на-Эйвоне, Веймар и Ясная Поляна, – которые находятся в фокусе данного исследования. Все три центра получили известность благодаря тому, что в них жили великие писатели – Шекспир, Гёте и Толстой. На основе сохранившихся мемориальных объектов возникли культурные институты: музеи, архивы, театры, консерватории, университеты, научные институты, фонды. До недавнего времени их усилия были направлены на сохранение и изучение наследия. Однако в последние 15–20 лет в Великобритании, Германии и России были осуществлены реформы, связанные со сменой моделей государственного и муниципального управления в гуманитарной сфере, а именно: в рамках концепции «New Public Management» стал происходить постепенный переход от управления затратами к управлению результатами, от сохранения – к использованию объектов культурного наследия. Эти изменения напрямую затронули и менеджмент наследия: культурные институты становятся более самостоятельными и одновременно более открытыми к сотрудничеству (Dümcke, Gnedovsky, 2013; Heilbrun, Peacock, 1994; Рупкема, 2009). Круг задач культурных институтов существенно расширился. В своей деятельности они стали ориентироваться на решение острых социальных проблем и создание позитивного социального климата, развитие коммуникации и стимулирование креативности, привлечение инвестиций и повышение конкурентоспособности региона. В результате культурная политика постепенно становится частью политики развития территорий и формируется совместными усилиями власти, бизнеса, сферы образования, средств массовой информации, местного сообщества и культурных институтов.

Джон Хокинс посвятил свою книгу «Креативная экономика» изучению отношений между творчеством и экономикой (Хокинс, 2011). По его мнению, ни творчество, ни экономика не являются чем-то новым, новое состоит, в сущности, в изменении отношений между ними, а также в том, какие их сочетания создают исключительную экономическую ценность и благосостояние. В фокусе внимания теоретиков креативной экономики остается вопрос о совместимости творчества, культурного наследия и экономики, вопрос о том, не разрушают ли они друг друга, ведь креативная экономика отличается от традиционной экономики центральной ролью творческой личности. Компании в обычной экономике работают с ограниченными материальными ресурсами, на которые они налагают постоянные права собственности и конкурируют, прежде всего по цене. В креативной экономике люди и фирмы используют неограниченные ресурсы и получают на них интеллектуальные права, которые могут быть краткосрочными, и не конкурируют по цене. Как подчеркивает Джон Хокинс (см. там же), в креативной экономике мы перемещаемся из мира понижения нормы прибыли, осно-

ванного на дефиците природных ресурсов и материальных благ, в мир увеличения нормы прибыли, основанный на бесконечности возможных идей и человеческом гении для использования этих идей в производстве новых продуктов и трансакций.

Проведенное исследование представляет собой анализ управленческих практик, связанных с переходом к капитализации культурного наследия и превращением его в ресурс развития территорий, на примере трех европейских культурных центров – Стратфорда-на-Эйвоне, Веймара и Ясной Поляны². Местные условия и структура взаимоотношений ключевых субъектов развития территории каждого из трех регионов анализировались по методике «Environmental Profile», разработанной подразделением Организации Объединенных Наций «ООН-Хабитат» и адаптированной авторами для целей данного исследования (*UN program for populated places (UN-HABITAT)*). Сравнительный анализ ситуации в трех регионах был проведен с использованием теории стейкхолдеров, а также территориального бенчмаркинга (Reid, 2011; Зиберт, 2006; Котлер, Асплунд, Рейн, Хайдер, 2005; Camp, 1989).

Три обследованных региона существенно различаются по базовым социально-экономическим показателям, однако они занимают «одним делом» – капитализацией культурного наследия через развитие туризма и связанных с ним отраслей креативной экономики. Исходя из этого, для сравнительного анализа были использованы понятие «туристская дестинация» и схема «жизненного цикла» развития дестинации. Понятие «туристская дестинация» было введено в середине 1980-х гг. Н.Лейпером (Leiper, 1979), которое он определял как решающий элемент туристской системы, центр (территория), имеющий определенные границы, который может привлекать и удовлетворять потребности достаточно широкой группы туристов (другими словами, туристская дестинация, согласно Лейперу, включает в себя наиболее важные и решающие элементы туризма, необходимые как для туристов, так и для местных жителей). Н. Лейпер отмечал, что каждой дестинации свойственны свои собственные черты, но все же можно выделить и общие. Территория туристской дестинации является одним из самых важных компонентов туристской системы, так как сами туристские дестинации и их имидж привлекают туристов, мотивируют визит и, таким образом, активизируют всю туристскую систему.

Как правило, выделяют три типа дестинаций (A practical guide..., 2007):

- первый тип – это крупные столичные города или приравненные к ним административные центры и городские агломерации;
- второй тип – центры целенаправленного развития туризма: деревни, города, в которых сохраняются обычаи, история, культура;

² Исследование было выполнено в рамках совместного проекта программы Европейской комиссии TACIS-IBPP «Стратфорд-на-Эйвоне – Веймар – Ясная Поляна: Национальное культурное наследие как фактор устойчивого регионального развития». Партнеры проекта: Окружной совет Стратфорда-на-Эйвоне (Великобритания); Город Веймар (Германия); Международный фонд «Наследие Л.Н. Толстого» (Россия). Руководитель исследования: Т.В. Абанкина. Авторский коллектив: В.М. Гнедовский, М.Б. Гнедовский, С.В. Аверченкова. Консультант: В.Ю. Дукельский.

- третий тип – это центры, специально построенные для туристов, например «Disneyland» в Калифорнии и во Франции; «Naturebornholm» на острове Борнхольм в Дании.

Все три исследуемые территории – Стратфорд-на-Эйвоне, Веймар и Ясная Поляна – относятся ко второму типу и последовательно формируют дестинации. Туристическая индустрия стала ключевым инструментом капитализации культурного наследия во всех трех культурных центрах, и только в Веймаре у нее есть достаточно заметный «конкурент» в лице музыкального и архитектурно-художественного образования. Туризм и связанные с ним отрасли креативного сектора определяют экономическую специализацию, экономический базис трех национальных культурных центров: именно в этой сфере создается больше всего рабочих мест и именно в этих отраслях создается наибольшая добавленная стоимость (Abankina, 2013).

Как утверждают эксперты, для того чтобы территория стала дестинацией, необходимо соблюдение нескольких условий (Navarro, 2011, Беляев, 2008, Pralahad & Ramaswamy, 2004). Предлагаем рассмотреть, что это за условия и в какой степени они сформированы во всех трех территориях.

Условие 1. Наличие достопримечательностей, уникальных, неотделимых от территории, культурных и природных ресурсов, интересующих туристов; известность и привлекательность брендов территории для широкой группы туристов.

Для Стратфорда-на-Эйвоне характерны *единство бренда* и вместе с тем *комплексность и вариативность* способов капитализации культурного наследия на туристическом рынке. В этом городе все говорит о Шекспире, но по-разному: практически вся культурная жизнь подчинена одной теме и все туристические продукты представляют один большой бренд – шекспировскую тему. Помимо традиционных музеев Треста «Родина Шекспира» и профессиональных театров «Королевской шекспировской театральной компании» в городе есть частные музеи и множество любительских театров, которые выступают на специальных площадках и на открытом воздухе – в Театральных садах. Большая часть кафе, многие магазины, гостевые дома и гостиницы взяли свое название или иной компонент своего бренда из творчества Шекспира, из истории его семьи или даже из истории развития культурного туризма в городе. Помимо шекспировской темы в городе есть еще как минимум два важных бренда. Во-первых, в Стратфорде есть музей и магазин плюшевых медведей, причем они расположены в разных концах городского центра, что создает эффект широкого присутствия этого бренда в городе. Во-вторых, Уильям Шекспир был не единственным знаменитым уроженцем Стратфорда: здесь есть дом, в котором родился Джон Гарвард, основатель Гарвардского университета в США. Этот музей пока мало используется для продвижения города, хотя он мог бы стать самостоятельным брендом для американского рынка. Пока же все достопримечательности, кроме «шекспировских мест», имеют второстепенное значение и не обладают самостоятельными брендами.

Город Веймар по сравнению со Стратфордом-на-Эйвоне – калейдоскоп культурных событий, имен гениев и эпох. В начале XVIII в. именно Бах оказался «предтечей» феномена Веймара как «города гениев» и важнейшего культурного центра Германии. Три гения немецкого золотого века – Гёте, Шиллер и Гердер – стали главными символами Веймара, в котором с тех пор побывали почти все великие люди из круга германоязычной культуры. В 40-е гг. XIX в. в Веймаре настал серебряный век, олицетворением которого стал Ференц Лист. Он оказался не только выдающимся музыкантом, но и блестящим культур-треггером. Благодаря Листу серебряный век получился скорее музыкальным, нежели поэтическим, в частности, в 1872 г. была основана Веймарская консерватория. В XX в. Ассоциация «Новый Веймар» пригласила известного бельгийского архитектора Анри Ван дер Вельде, который стал основателем Веймарской школы архитектуры и искусства, переименованной в 1919 г. в «Государственный Баухаус» и получившей всемирную известность в 1920-е гг.

Если золотой век был вершиной немецкой национальной культуры и послужил одной из «точек сборки», главным культурным центром объединенной Германии Отто фон Бисмарка, то серебряный век и вышедшая из него архитектурная школа Баухаус были интернациональными. На этом этапе Веймар уже стал культурным центром для Европы в целом, а не только для Германии. Началась новая эпоха в жизни Веймара, эпоха Баухауса. Это совпало с еще одним важнейшим событием в жизни города – провозглашением в 1919 г. Веймарской республики. Баухаус фактически стал культурным выражением этого периода немецкой политической истории. Искусство было поставлено на службу народу, стала преобладать массовая культура.

Великий немецкий философ Фридрих Ницше провел в Веймаре два последних года своей жизни. На деньги национал-социалистов в Веймаре было построено здание Архива Ницше. К 1937 г. нацисты окончательно «освоили» пространство Веймара. На горе Эттерсберг в 8 км от города был создан крупнейший на территории Германии концентрационный лагерь Бухенвальд, который после окончания Второй мировой войны был превращен в мемориальный музей, а Веймар стал одной из главных «точек сборки» новой страны – ГДР. На склоне горы Эттерсберг, неподалеку от ворот страшного лагеря, был поставлен «Монумент ГДР» – гигантская стела со скульптурной группой «Бухенвальд» у основания.

В 1990 г., когда произошло объединение Западной и Восточной Германии, Веймар в очередной раз сыграл роль главного культурного центра, вокруг которого происходило объединение немецкой нации. В первой половине 1990-х гг. в город устремился поток туристов из Западных земель, а избрание города «Культурной столицей Европы – 1999» окончательно закрепило его роль культурного лидера. Это совпало с празднованием 250-летнего юбилея Гёте и 240-летием со дня рождения Шиллера. Уникальность Веймара состоит в том, что динамику его развития обеспечивал в первую очередь не рост промышленности, а рост культурного сектора.

Государственный мемориальный и природный заповедник «Музей-усадьба Л.Н.Толстого “Ясная Поляна”» стремится восстановить свою роль в жизни общества и позиционирует себя как центр литературно-философской дискуссии международного значения, центр социального развития окружающей территории и центр развития сельского и лесного хозяйства. Для этого музей-заповедник восстанавливает в максимально аутентичном виде те виды и типы деятельности, которые были характерны для Ясной Поляны при жизни Льва Толстого. В последние годы возникли новые подразделения и филиалы музея-усадьбы Ясная Поляна: станция Козлова Засека, усадьбы Никольское-Вяземское, Малое Пирогово, Покровское, музей в Крапивне, детский сад «Муравейное братство» и туристско-гостиничный комплекс в Ясной Поляне, научно-культурный центр «Ясная Поляна» в Туле. Эти филиалы позволяют музею расширить свое влияние в самой Ясной Поляне, а также создать своеобразный «архипелаг» культурно-туристических объектов, связанных с наследием Толстого, в Тульской области. Налаживаются отношения со степным именем Толстых в Самарской области, которое со временем может тоже войти в «толстовский архипелаг». В целом политика музея направлена на последовательное освоение различных сфер жизнедеятельности на большой территории, где постепенно выстраивается сбалансированная система, предполагающая сочетание исторических и современных элементов, связанных с именем Л.Н.Толстого.

Таким образом, первое из необходимых условий для формирования дестинации присутствует во всех трех исследуемых территориях. Вместе с тем в Веймаре нет единственного бренда – десятки великих творческих людей, знаменательные и исторические события, крупные социально-художественные явления формируют мощность культурного бренда Веймара, значительно превышающую таковой в Стратфорде и Ясной Поляне. В Ясной Поляне все вращается вокруг имени Льва Толстого, в Стратфорде-на-Эйвоне – вокруг Уильяма Шекспира, потенциальный бренд Стратфорда – Джон Гарвард.

Условие 2. Близость к туристским рынкам, развитая транспортная система, обеспечивающая доступность культурных и природных ресурсов территории.

Между странами, в которых расположены три исследуемые территории – Стратфорд-на-Эйвоне, Веймар и Ясная Поляна, – много общего: это три крупных и влиятельных государства, обладающих развитой экономикой, в них проживает от 60 до 143 млн человек, каждый из которых является потенциальным туристом. Таким образом, все три территории вполне могут рассчитывать на внутренний национальный рынок как основу своего развития с опорой на культурные ресурсы. В большинстве европейских стран около половины доходов туристских центров обычно приходится на однодневные поездки, которые совершают жители окрестных территорий и крупных городов. Таким образом, существенное зна-

чение приобретает объем местных и региональных рынков, а также близость столиц и других крупных городов. Главные отличия заключаются в том, что жители Германии и Великобритании живут компактнее и более чем в четыре раза богаче россиян. Оба этих факта оказывают существенное влияние на развитие туризма:

- 1) в России каждая конкретная точка имеет существенно меньший местный рынок однодневных путешествий, чем в двух других странах, поскольку в радиусе двух часов езды здесь проживает меньше людей;
- 2) уровень платежеспособного спроса на культурный туризм в России существенно ниже, чем в Великобритании и Германии.

Англия и Германия обладают развитыми современными транспортными системами, обеспечивающими высокий уровень доступности культурных центров – Стратфорда-на-Эйвоне и Веймара – различными видами транспорта. Ясная Поляна, расположенная в Тульской области, характеризуется средним уровнем доступности, в основном на автомобильном транспорте. В середине 2000-х гг. из Москвы по выходным дням курсировал фирменный поезд до Ясной Поляны, но оказался нерентабельным и был отменен. В случае Веймара, Стратфорда и Ясной Поляны расстояние до столиц примерно равное, его можно преодолеть за 2–2,5 час., однако Лондон и Москва примерно в три раза превосходят Берлин по численности населения, не уступая ему при этом по уровню благосостояния жителей. С другой стороны, местный рынок Ясной Поляны – даже потенциальный рынок, представленный всем населением Тульской области, – в полтора раза меньше, чем у Веймара, и в два с половиной раза меньше, чем у Стратфорда, который расположен в густонаселенной местности.

Стратфорд-на-Эйвоне выделяется и по объемам регионального рынка, в первую очередь за счет наличия на прилегающих территориях крупных городов – Бирмингема и Ковентри, которые существенно больше Тулы, Эрфурта и Йены. Таким образом, географическое положение Стратфорда на местном и региональном уровне выгодно отличается от Веймара и Ясной Поляны. Кроме того, в британском городе существенно лучше социально-экономическое положение. В Веймаре после объединения Германии начался активный процесс деиндустриализации, были закрыты крупные промышленные предприятия, что привело к росту безработицы; в Ясной Поляне происходят быстрое старение и отток экономически активного населения из-за отсутствия достаточного количества рабочих мест в сельской местности.

Таким образом, можно говорить о том, что второе условие тоже выполняется для всех трех исследуемых территорий: они расположены так, что могут рассчитывать на достаточно емкий национальный туристический рынок. Несомненно, Стратфорд-на-Эйвоне и Веймар имеют преимущества по сравнению с Ясной Поляной в степени развитости современных транспортных систем, обеспечивающих доступность объектов культурного наследия. Однако и Ясная Поляна характеризуется достаточно высокой степенью доступности с использованием автомобильного и ж/д транспорта в пределах 2–2,5 час. от основных туристических рынков России.

Условие 3. Разнообразие организаций, поддерживающих культурные ценности и развитие на этой территории туризма и связанной с ним инфраструктуры: информационные и визит-центры, доступность глобальных коммуникационных сетей.

Только в одной из исследуемых территорий – в Ясной Поляне музей является единственным культурным институтом и оператором культурного наследия. В Стратфорде-на-Эйвоне и Веймаре кроме музеев операторами культурного наследия стали трасты, агентства, театры и вузы, не говоря уже о множестве небольших частных структур, которые строят свой бизнес на капитализации культурных брендов и других культурных ресурсов.

Ключевым оператором культурного наследия в Стратфорде является независимый Траст «Родина Шекспира» (*Shakespeare's Birthplace Trust*). В 1847 г. дом, в котором родился Шекспир, лишился своего последнего частного владельца и был выставлен на аукцион, за год в нем побывало более 7 тыс. потенциальных покупателей. Такой нешуточный интерес вызвал у истинных ценителей Шекспира в Стратфорде и Лондоне тревогу за судьбу дома, тем более что один из американских цирковых магнатов собирался купить дом, чтобы разобрать его и перевезти в Америку для организации тематического парка для туристов. Англия могла потерять свое национальное культурное достояние. По подписке, организованной принцем Альбертом и Чарльзом Диккенсом, была собрана колоссальная по тем временам сумма в 3 тыс. фунтов, что позволило выкупить дом и основать независимый Траст «Родина Шекспира», который постепенно выкупал или брал в управление здания и территории, принадлежавшие в свое время Шекспиру и его семье. Эта организация по сей день управляет всей «шекспировской недвижимостью» в Стратфорде. В настоящее время музейный отдел Траста управляет пятью объектами, связанными с Шекспиром, а также Домом Джона Гарварда, где родился основатель Гарвардского университета в США. Трасту также принадлежит Шекспировский центр. Этот выставочный и информационный центр – своеобразные «ворота» в дом, где родился великий поэт и драматург.

Центр является первым звеном в цепочке обслуживания, через которую в обязательном порядке проходят все туристы, посещающие «Место рождения Шекспира». Эта цепочка выстроена, чтобы решить три задачи: (1) обеспечить «качественное восприятие» музея; (2) растянуть поток туристов вдоль удлиненного маршрута (дабы избежать очередей на входе и перегрузки центрального объекта); (3) получить дополнительный доход в музейном магазине, через который проходят все туристы на завершающей стадии посещения «Места рождения Шекспира».

Наиболее существенные средства поступают в Траст из четырех главных источников: продажа билетов, частная и корпоративная благотворительность, доходы от работы музейного магазина и сдача в аренду принадлежащей Трасту недвижимости в Стратфорде. Диверсифицированная структура доходов обеспечивает устойчивость Траста, а наличие в этой структуре доходов, не связанных напрямую с наследием Шекспира (дохо-

ды от коммерческой недвижимости), гарантирует Тресту выживание даже в условиях резкого спада интереса к наследию Шекспира или неожиданного коллапса туристического бизнеса. Главная отличительная черта Треста заключается в том, что он не получает субсидий из государственного и муниципального бюджетов и, таким образом, может проводить самостоятельную политику.

Кроме музеев Треста в городе существуют еще два оператора культурного наследия Шекспира. Это прежде всего Королевская шекспировская театральная компания. Она имеет три площадки в Стратфорде и одну в Лондоне, часто гастролирует – как в Англии, так и за рубежом. Компания осуществляет исключительно постановки по пьесам Шекспира. Непосредственный вклад Королевской шекспировской театральной компании в экономику Стратфорда – зарплаты местных жителей и закупки на местном рынке – на протяжении последних 10 лет оценивается примерно в 15 млн фунтов³. При этом, в отличие от Треста «Родина Шекспира», театральная компания на 50% зависит от государственного финансирования. Это самая большая компания в городе.

Еще один оператор культурного наследия – это Шекспировский институт Бирмингемского университета, который ведет исследовательскую работу, связанную с изучением творческого наследия Шекспира, и помогает многим высшим учебным заведениям в подготовке специалистов-шекспироведов. Институт напрямую не включен в городскую индустрию туризма, хотя образовательный туризм использует результаты его работы. В городе развито сотрудничество между различными организациями, работающими в сфере культурного туризма, – оно имеет давние традиции и кажется совершенно естественным. Особого внимания заслуживает партнерство двух ведущих организаций культурно-туристического сектора – главных операторов шекспировского наследия: Треста «Родина Шекспира» и Королевского шекспировского театра. В частности, они уже давно реализуют совместные образовательные проекты в области актерского мастерства и драматургического наследия Шекспира. Каждое лето проходит 30–40 учебных курсов для студентов из многих стран.

В Веймаре сформировалось много крупных операторов культурного наследия: Фонд «Веймарская классика», Немецкий национальный театр, Университет Баухаус, Фонд «Бухенвальд», Веймарская консерватория, мэрия Веймара. Это отражает богатство и разнообразие культурного наследия города. Фонд «Веймарская классика» является ключевым оператором культурного наследия в регионе. В структуру Фонда входят 23 музея, которые посещают 81% туристов от общего числа посетителей Веймара. Помимо классического золотого века немецкой культуры (музеи Гёте, Шиллера, Гердера) музеи Фонда посвящены и другим эпохам культурной истории города: серебряному веку (музей Листа), эпохе Баухаус и трагедии Бухенвальда (постоянная выставка «e-werk» в бывшем депо). Кроме того, среди музеев есть

³ Рассчитано авторами по данным: Tourism Economic Impact Assessment for Stratford-on-Avon District (<http://www.stratford.gov.uk/files/sealsodocs/1502/Tourism/EconomicImpactStrategy/Report.pdf>).

резиденция герцогов, загородные дворцы, небольшие музеи, посвященные быту жителей города в разные эпохи (музей Кирмс-Кракова). Отдельную категорию составляют немусейные организации: (1) знаменитая библиотека герцогини Анны-Амалии, которая частично сгорела в 2003 г. – в Европе пожар привлек всеобщее внимание к Веймару; (2) архив Гёте и Шиллера; (3) архив Ницше; (4) историческое кладбище с усыпальницей герцогского дома Веймара, в которой также похоронены Гёте и Шиллер.

Следует отметить, что, несмотря на огромное количество музеев, Фонд «Веймарская классика» не является монополистом на культурно-туристическом поле. Большое значение для немецкой истории имеет Бухенвальд, а также Баухаус, у которого есть несколько собственных объектов показа: первый в мире дом в духе Баухаус – Хаус-ам-Хорн и само здание Университета. Баухаус стремится выйти на рынок с новыми продуктами – выставками и образовательными программами – и активно развивает партнерские проекты с другими операторами культурного наследия.

Таким образом, характеризуя третье необходимое условие развития туристской дестинации, можно утверждать, что в Веймаре и Стратфорде-на-Эйвоне сформировано достаточное разнообразие государственных и частных, коммерческих и некоммерческих организаций, поддерживающих культурные ценности, развитие туризма и связанной с ним инфраструктуры. В Ясной Поляне такого разнообразия организаций не сложилось, кроме Государственного мемориального и природного заповедника «Музей-усадьба Л.Н.Толстого “Ясная Поляна” можно назвать лишь Туристско-гостиничный комплекс, расположенный в 1,5 км от Ясной Поляны, и кафе «Прешпект», чего явно недостаточно для обеспечения потребностей современных туристов.

Условие 4. Налаженная система взаимодействия местных и региональных органов власти с туристическим бизнесом.

Британская система местного самоуправления не обладает всеми необходимыми полномочиями для эффективного управления городом в сфере туризма. Это особенно актуально в либерально-консервативном Стратфорде, где власти не вмешиваются в развитие рынка и частного сектора. Ассоциация «Стратфорд-на-Эйвоне – партнерство по управлению центром города» (*Stratford-upon-Avon Town Centre Management Partnership*) является ключевым агентом, поскольку занимается вопросами развития городской среды и туристического бизнеса. Она действует «в зазоре» между сферой компетенции окружных, городских и региональных властей и реальными потребностями местного бизнеса. Ассоциация на 30% финансируется окружным советом и на 70% – компаниями – членами партнерства (их более 400). Как и для всех остальных агентств и большинства компаний города, для этой фирмы ключевым вопросом является развитие туризма, связанных с ним услуг и городской среды. «Партнерство по управлению центром города» реализует широкий спектр программ – от решения насущных проблем оперативного управления городской средой (например, борьба с граф-

фити и другими проявлениями вандализма) до широкой информационно-консалтинговой поддержки бизнеса. Судя по отзывам некоторых членов Партнерства, оно стало наиболее эффективным инструментом кооперации бизнеса и властей в городе.

В последние годы Стратфорд стоит на пороге масштабного обновления физической инфраструктуры туризма и решения важнейших проблем развития города. Главным инструментом в деле обновления инфраструктуры является программа «Стратфорд – город мирового уровня» (*World Class Stratford*). Эта программа является своеобразной управляющей компанией, которая реализует практически все крупные инфраструктурные проекты в городе – проекты «пространственного развития» города вдоль реки Эйвон и вдоль оси: железнодорожный вокзал – Хай Стрит – Бридж Стрит – Туристический информационный центр.

Несмотря на либеральную экономическую позицию правящей в Стратфорде консервативной партии – невмешательства в бизнес, – власти активно поддерживают целенаправленное продвижение города и окружающего его региона Южный Уорикшир на туристическом рынке. Новая маркетинговая стратегия Южного Уорикшира предполагает установление более прочных связей между главным туристическим центром региона Стратфордом и остальными его достопримечательностями – как на уровне бренда, так и на уровне менеджмента туристических потоков. В соответствии с принятым в Великобритании принципом «вытянутой руки» реализацию этой стратегии осуществляют не власти, а специализированное агентство «Туризм в Южном Уорикшире» (*South Warwickshire Tourism*), деятельность которого финансируется из бюджетов двух округов графства Уорикшир – Стратфорда и Уорика. Окружные советы выделяют Агентству примерно по 100 тыс. фунтов ежегодно. От имени этого туристического региона агентство участвует в туристических выставках, занимается производством и распространением информационных материалов о его достопримечательностях и туристической инфраструктуре.

Южный Уорикшир имеет свой туристический бренд «Страна Шекспира» (*Shakespeare's Country*), в рамках которого публике предоставлены не только объекты, связанные с жизнью и наследием Шекспира, но и другие достопримечательности региона. В частности, среди туристических объектов есть два разноплановых замка в городках Уорик и Кенилворт: первый превращен крупной развлекательной корпорацией в коммерчески успешный тематический парк, а второй входит в список «руинированного наследия» и управляется на некоммерческой основе ведущим агентством в сфере культурного наследия *English Heritage*. Развитие туризма в регионе Южного Уорикшира играет ключевую роль в стратегии развития туризма в округе Стратфорд-на-Эйвоне. Задача заключается в формировании в окрестностях Стратфорда средних и больших по протяженности маршрутов, которые позволяют задержать туристов в городе на более длительный срок, а значит, увеличить заполняемость гостиниц и доходы в сфере обслуживания.

В Веймаре ключевую роль в координации деятельности субъектов городского и регионального развития, перераспределении туристических

потоков и создании новых продуктов играет *Weimar GmbH*, являющаяся, по сути, агентством развития города, отделенным от мэрии, и «Академия Веймар–Йена». Последняя уже взяла на себя роль лидера в процессе формирования культурно-туристических продуктов нового типа. «Туристический информационный центр», специализированное подразделение *Weimar GmbH*, формирует пакет печатных материалов, заказывает маркетинговые исследования в туристическом секторе и поддерживает два визит-центра.

Самый большой вклад в развитие туризма в Веймаре после объединения Германии был сделан за счет реализации программы «Веймар – культурная столица Европы». Всем городам, которые получают статус «культурная столица Европы», дается шанс улучшить свои позиции на туристическом рынке благодаря укреплению бренда города и огромным инвестициям в инфраструктуру. Основные средства на развитие Веймара как «культурной столицы» поступили из регионального и федерального бюджета Германии, часть средств выделили спонсоры, Европейская комиссия и сам город. Главной задачей было правильно спланировать расходование этих средств и использовать статус культурной столицы как «трамплин» в развитии города. На подготовку к празднованию «Культурной столицы» ушло шесть лет – с 1993 по 1999 г. За это время в городе произошло существенное обновление как физической («жесткой») инфраструктуры, так и подходов к развитию институциональной и организационной («мягкой») инфраструктуры.

В Веймаре большое внимание уделили маркетингу и брендингу. Город стремился закрепить за собой статус культурной столицы Европы на максимально долгий срок. Был разработан очень простой и ясный по содержанию логотип города, на котором написано: «Веймар – культурная столица Европы» (*Weimar. Kulturstadt Europas*). Развитие физической инфраструктуры в рамках подготовки к празднованию «Культурной столицы» включало в себя создание туристской инфраструктуры нового типа: конгресс-центра *Noeweimarhalle* (Новый зал Веймара) и образовательного центра. По замыслу продюсеров «Культурной столицы» эти институты должны были обеспечить развитие в городе новых направлений деятельности – образовательного и делового туризма. Кроме того, была обновлена гостиничная, развлекательная и торговая инфраструктуры.

Серьезная работа была проделана по итогам празднования «Культурной столицы» в сфере «мягкой» инфраструктуры. Важным шагом стала консолидация трех структур, занимавшихся маркетингом и продвижением города на различных рынках, – нового конгресс-центра, туристического информационного центра и агентства по развитию бизнеса. В 2002 г. они объединились в рамках единой компании *Weimar GmbH*. Теперь три подразделения этой компании отвечают, соответственно, за привлечение в город конференций, туристов и бизнеса. Таким образом, они формируют единую маркетинговую стратегию и используют общие инструменты для ее реализации. Сегодня уже можно уверенно констатировать, что «Культурная столица» имела отложенное воздействие, которое в полной мере проявилось лишь к 2005–2006 гг. Это выражается как в закреплении показателей роста

туристического потока в городе, так и в росте эффективности использования новой «мягкой» и «жесткой» инфраструктуры. Веймар окончательно отказался от чуждой ему промышленной модели развития, которая так и не прижилась в городе. Теперь город принял окончательное политически оформленное решение: культура и туризм стали главным двигателем экономики и развития города.

Опираясь на культурно-образовательные преимущества своего положения, музей-заповедник «Ясная Поляна» в последние десятилетия выступает в роли лидера местного сообщества. Помимо музея «Ясная Поляна» на территории сегодня есть еще два активных локальных субъекта развития: местная администрация и Совет представителей Щекинского района, а также химический холдинг «Щекиноазот», в состав которого входят два предприятия – «Щекиноазот» и «Химволокно». Конкретным механизмом консолидации местного сообщества стало предложенное музеем Яснополянское соглашение, которое в корне изменило взаимоотношения основных субъектов, действующих на территории. Подписав вместе с музеем Яснополянское соглашение, ведущие субъекты договорились учитывать интересы друг друга и способствовать развитию региона с опорой на культурный туризм и капитализацию культурного наследия.

В Ясной Поляне остро стоит задача расширения зоны туристической активности. Стратегия пространственного развития имеет две равноценные составляющие: (1) рост привлекательности и качества туристического обслуживания в самой Ясной Поляне и ближайших населенных пунктах; (2) развитие туризма в отдельных точках более широкого региона – Щекинского района, Тульской области, других областей европейской части России. Из всех объектов, входящих в структуру музея, наибольшим туристическим потенциалом обладает сама Ясная Поляна. Однако на сегодняшний день усадьба уже принимает максимально возможное число посетителей. Дальнейший рост туристической индустрии в регионе возможен лишь на основе продвижения альтернативных объектов, которые позволят по-новому распределять потоки туристов. Диверсификация бренда «Ясная Поляна» предполагает освоение «архипелага», включающего мемориальные толстовские места, разбросанные на довольно большой территории: Никольское-Вяземское, Малое Пирогово, Покровское и старинный город Крапивна. Таким образом, музей-заповедник «Ясная Поляна», долгие годы сохранявший объекты культурного наследия, становится в новой ситуации держателем символического капитала или бренда, вокруг которого разворачивается деловая активность на территории. Это открывает широкие перспективы диверсификации участия музея в жизни региона.

Таким образом, можно констатировать, что, несмотря на различия позиций местных и региональных властей относительно вмешательства в бизнес, и в Англии, и в Германии обеспечено четвертое необходимое условие для развития дестинации, а именно налажена развитая система поддержки туристического бизнеса со стороны местных и региональных властей, способствующая продвижению дестинаций на различных рынках, а также эффективному взаимодействию всех организаций и пред-

принимателей, связанных с культурой и туризмом, независимо от форм собственности, размера и характера деятельности. В Тульской области и в Щекинском районе такая налаженная система пока не сформировалась. Напротив, именно музей-заповедник «Ясная Поляна», предложив Яснополянское соглашение, фактически взял на себя инициативу по развитию системы взаимодействия местной администрации, Совета представителей Щекинского района, региональных органов власти, основных предприятий, действующих на территории, по развитию региона с опорой на культурный туризм и капитализацию культурного наследия. Несмотря на подписанное всеми участниками Яснополянское соглашение, эффективная система взаимодействия пока не налажена и находится только в стадии становления, постоянно сталкиваясь с межуровневыми и межведомственными барьерами.

Условие 5. Наличие на этой территории мест размещения, развлечений, соответствующих определенному уровню качества услуг, дружелюбная и комфортная среда, включенность местных жителей в бизнес, связанный с культурой и туризмом.

Кроме музейных объектов, расположенных на исследуемых территориях Стратфорда, Веймара и Ясной Поляны, которые являются главным фактором, мотивирующим культурный туризм, важную роль играют инфраструктура и среда. Гостиницы, дороги и сервис позволяют превратить интерес публики к наследию в реальный экономический механизм развития территории. Мощностность инфраструктуры размещения отражает не столько плотность культурного наследия в трех регионах, сколько историю развития в них туризма: Стратфорд существенно превосходит Веймар и территорию «Толстовского архипелага» с центром в Ясной Поляне, обладая более чем 7,5 тыс. мест в гостиницах, гостевых домах, кемпингах и общежитиях. По этому показателю крошечный городок в сельской Англии дает фору многим европейским столицам. Интересно, что лишь 59% мест размещения в Стратфорде-на-Эйвоне принадлежат гостиницам и почти треть приходится на маленькие гостевые дома⁴. В Веймаре же доминируют крупные гостиницы, в основном представляющие большие гостиничные сети. Уровень наполняемости гостиниц Веймара почти вдвое уступает аналогичному показателю в Стратфорде, притом что разница в общем количестве ночующих в городах туристов не столь велика. С одной стороны, это означает, что туристы, которые задерживаются на родине Шекспира больше чем на день, проводят там больше ночей, чем те, кто останавливается в Веймаре. Учитывая колоссальный потенциал культурного наследия Веймара (несравнимый со Стратфордом) и относительно более низкие цены в немецких гостиницах, это свидетельствует о недостаточно эффективном менеджменте наследия в немецком городе.

⁴ Рассчитано авторами по данным: Tourism Economic Impact Assessment for Stratford-on-Avon District (<http://www.stratford.gov.uk/files/seealsodocs/1502/Tourism/EconomicImpactStrategy/Report.pdf>).

Хотя доходы, полученные от туризма, измерены в Веймаре и Стратфорде по разным методикам, расхождение в данных не может превышать 20%, поэтому можно с уверенностью сказать, что Стратфорд получает от туризма существенно больше доходов, чем Веймар. При этом соотношение между доходами, полученными от ночующих туристов и от однодневных посетителей, в обоих городах примерно одно и то же: 50/50. Это означает, что в обоих случаях ночующий турист выгоднее городу примерно в 3,2 раза, чем однодневный. Неслучайно основные усилия субъектов развития туризма и в Стратфорде, и в Веймаре направлены в первую очередь на то, чтобы задержать туриста в городе и окрестностях. Из-за различия методик учета трудно сравнивать и структуру расходов туристов в двух городах, однако можно отметить три примечательных факта:

- 1) траты туристов на «развлечения», т.е. непосредственно на культурное содержание поездки, в Стратфорде составляют лишь 11% от общей суммы расходов, а остальное приходится на другие отрасли сферы услуг;
- 2) расходы на «общественное питание и размещение», т.е. на «типично туристские расходы», направленные на жизнеобеспечение путешественника, в усредненном бюджете поездки в Веймар составляют почти 50%;
- 3) роль «торговли» (шоппинга) в Веймаре несколько выше, чем в Стратфорде⁵.

По Ясной Поляне подобных данных нет, однако и без специальных исследований понятно, что регион даже при существующем туристском потоке недополучает огромные деньги из-за низкого уровня развития сферы услуг. В последние годы динамично развивается Туристско-гостиничный комплекс «Ясная Поляна», расположенный в полутора километрах от усадьбы. Здесь создана база для комфортного проживания приезжих, а также площадка для проведения семинаров и небольших конференций, заканчивается строительство театрально-концертного зала. Именно здесь проходят различные образовательные, творческие и деловые встречи, которые составляют альтернативу массовому туризму.

Возможно, самый важный социально-экономический эффект развития туризма – это создание дополнительных рабочих мест в отраслях, связанных с обслуживанием туристов. Этот мультипликативный эффект развития туризма наиболее ценен для жителей туристического центра и для местных властей. Во многих случаях (например, в Ясной Поляне и Веймаре) он способен в определенной мере компенсировать потери занятости в других отраслях экономики. Впрочем, опыт Веймара отчетливо показывает, что туризм – не панацея. Занятость в туристическом секторе играет существенную роль в обоих городах – Веймаре и Стратфорде, по этому показателю по Ясной Поляне данных нет.

В Стратфорде за счет более мощного туристического потока создано больше рабочих мест, чем в Веймаре, – примерно пропорционально соотно-

⁵ Рассчитано авторами по данным маркетинговых исследований: Weimar GmbH и Tourism Economic Impact Assessment for Stratford-on-Avon District (<http://www.stratford.gov.uk/files/seealsodocs/1502/Tourism/EconomicImpactStrategy/Report.pdf>).

шению числа посетителей в двух городах. Опираясь на данные по двум городам, можно утверждать, что 800 приезжающих в город туристов (из которых чуть более 100 останавливаются на 1–2 ночи в гостинице) создают одно рабочее место. Безусловно, для Стратфорда туризм играет более существенную роль, чем для Веймара: 6884 занятых на рабочих местах, созданных в результате развития туризма, – это больше половины всех работающих людей в городе. В Веймаре же из 21 тыс. занятых в экономике жителей города на рабочих местах, созданных в результате развития туризма, работает лишь 4300 (20,6%). Таким образом, эффект развития туризма для населения германского культурного центра имеет в два с половиной раза меньшее значение, чем для британского.

Туризм как технология капитализации культурного наследия становится отраслью региональной экономики в том случае, если ее продукт – культурная среда территории в целом (Payne, Storbacka & Frow, 2008; Pralahad & Ramaswamy, 2004; Watt, 1998). Цель современного туриста не только в посещении музеев или театров. Он также хочет посидеть в кафе, сходить с детьми в парк развлечений, пройтись по магазинам, купить сувениры и просто сменить обстановку. Чтобы стать культурно-туристическим центром, регион должен качественно изменить всю среду, сделать ее комфортной, безопасной, интересной и «приветливой» по отношению к туристу. Фактически переформатировать регион под культурно-туристские цели – это задача всего местного сообщества.

Обслуживание туристов более 350 лет является в Стратфорде одним из основных видов деятельности, поэтому внимательное отношение к туристам буквально заложено в «генетическом коде города». Развитие туризма в XX веке придало совершенно иную динамику экономике Стратфорда. Оказалось, что приток туристов позволяет в разы увеличить объемы местного рынка: гости города ходят в музеи и театры, покупают сувениры и другие товары в магазинах, едят в местных пабах, ночуют в гостиницах. За счет огромного туристического рынка в городе возникает диверсифицированный сектор услуг, значительно превышающий местный спрос. Ни один из «рыночных городков» Англии не может похвастаться наличием нескольких музеев и театров национального значения, магазинов крупных торговых сетей (*Marks & Spencer, British House* и т.п.), десятков кафе и ресторанов, включая сетевые *Starbucks, McDonald's, Subway* и пр. Все это атрибуты большого города с развитым внутренним рынком. Благодаря огромному туристическому потоку Стратфорд приобрел мощную инфраструктуру, оставшись при этом маленьким «рыночным городком» в окружении идиллических сельских пейзажей, т.е. получил преимущества большого и маленького города одновременно. На данный момент Стратфорд может гордиться тем, что занимает одно из первых мест по качеству жизни в Англии.

Вместе с тем сочетание высокого качества жизни с размеренным ритмом маленького города привело к изменению демографической ситуации. Стратфорд стал привлекательным местом для богатых пенсионеров, которые обладают большим располагаемым доходом и объемом свободного

времени. Они являются почти идеальными потребителями, что не может не радовать местных предпринимателей. Однако их появление в городе изменило социальную и политическую динамику. Рост спроса на недвижимость вызвал рост цен в этом секторе, что в сочетании с невозможностью получения высшего образования и недостатком высокооплачиваемых рабочих мест заставляет молодежь покидать город. Половозрастная пирамида, построенная для населения Стратфорда и окрестностей, похожа на песочные часы, и «узкое» ее место приходится на наиболее трудоспособный возраст – от 30 до 55 лет. Такая демографическая ситуация не может способствовать динамичному развитию социума.

Выходом из этой ситуации может стать более широкая поддержка на территории города креативного бизнеса. Препятствием к этому служит то обстоятельство, что в городе проводится политика консервативной партии, предполагающая отказ от государственного регулирования бизнеса. В частности, в Стратфорде отсутствуют программы стимулирования смежных с туризмом секторов креативной экономики. Сегодня в городе действуют всего две крупные креативные компании, напрямую не связанные с местным туристическим рынком: одна из них специализируется на производстве телевизионных программ, а другая – на производстве керамики. Между тем расширение креативного сектора могло бы повысить привлекательность города для молодых творческих профессионалов.

Сегодня продолжительность пребывания туристов в Стратфорде составляет в среднем полтора дня, а для однодневных туров – от 40 минут до 2 часов. Создание комплексных туристических продуктов, совмещающих посещение Стратфорда с другими объектами, преследует цель удержать туриста на более продолжительное время. В Стратфорде есть большие возможности отдыха на открытом воздухе: огромная «Ферма бабочек», теплица, в которой обитают тысячи видов бабочек со всего мира; сама река Эйвон и Стратфордский канал – по реке плавают десятки туристических барж, лодок и катеров, а вдоль нее, в парке Зоны отдыха (*Recreation Ground*) и в Театральных садах, скверах Банкрофт Гарденс, прогуливаются и сидят на лавочках тысячи гостей города. Кроме того, в Англии особый интерес всегда вызывало садоводство (*gardening*). Сады, устроенные при музеях Траста, завоевали несколько крупных наград на национальных конкурсах садоводства. Таким образом, природные богатства тоже становятся ресурсом развития культурного туризма в Стратфорде.

Одним из базовых условий развития туризма в Веймаре, в отличие от Стратфорда, является успешный и динамичный креативный сектор экономики. Именно небольшие предприятия креативного сектора занимают интерпретацией культурного наследия и служат катализатором современных творческих процессов на территории. В Веймаре уже есть достижения в этой сфере. Самое заметное явление в креативном секторе Веймара относится к области архитектуры и дизайна. В городе расположено самое большое в Германии число архитектурных и дизайнерских бюро на душу населения. Это связано с работой Университета Баухаус, выпускники которого каждый год открывают несколько креативных компаний.

Их успеху на международном рынке немало способствовал имидж Веймара как места, имеющего благоприятную творческую среду, – самые интересные проекты веймарских архитекторов на протяжении последних лет активно развиваются и реализуются в Китае. Дальнейшее развитие сектора архитектуры и дизайна происходит при поддержке мэрии города, которая предоставляет помещения для создания креативных кластеров на базе Университета Баухаус.

Заметно меняется в последнее десятилетие культурная и деловая среда в «Толстовском архипелаге». Одна из важнейших тенденций развития музея-заповедника «Ясная Поляна» – существенная структурная трансформация его аудитории. Долгое время своеобразным «фундаментом», на котором стояла Ясная Поляна как культурно-туристический центр, служили школьные группы. Однако, несмотря на блестящие результаты работы музея с детьми младшего возраста и школьниками, перед Ясной Поляной все четче вырисовывается очередной «вызов». Одной из главных задач Ясной Поляны как культурно-туристического центра является развитие сервиса для взрослых посетителей.

В 2001 г. доля взрослых посетителей лишь незначительно превышала одну треть от общего потока туристов, теперь же эта наиболее платежеспособная категория удвоилась и составляет более 60% всех посетителей. При этом рост произошел не за счет сокращения количества школьников и бесплатных посетителей, а за счет общего прироста туристического потока: численность остальных групп посетителей в абсолютных показателях почти не изменилась, тогда как количество взрослых посетителей возросло.

Одной из перспективных линий развития может стать образование для взрослых. Педагогическое наследие Льва Толстого может быть развернуто и интерпретировано для всех возрастов, тем более что философское содержание творчества Толстого востребовано именно среди взрослых гостей Ясной Поляны. Большие возможности использования природных ресурсов есть и в Ясной Поляне: парк, сады, конюшня, дендрарий в д. Селиваново и живописные окрестности открывают интересные рекреационные и познавательные перспективы для приезжих.

Роль иностранных гостей крайне важна для любого российского культурно-туристического центра. Наличие иностранных посетителей подтверждает международное значение музея и территории. Одного лишь формального статуса «Всемирное культурное наследие ЮНЕСКО» недостаточно – должен быть реальный интерес со стороны людей по всему миру. Зарубежные туристы пока составляют меньшинство среди посетителей Ясной Поляны – менее 2%. Такая доля иностранных посетителей крайне низка для музея с мировым именем, и она практически не меняется со временем. Как показывает опыт Стратфорда и Веймара, для поддержания и развития статуса международного культурно-туристического центра необходимо довести долю иностранных туристов до 15–20% от общего потока. Достижение этой цели в Ясной Поляне потребует развития специальной маркетинговой стратегии, ориентированной на международный туристический рынок.

Таким образом, анализ убедительно показывает, что в Стратфорде и Веймаре обеспечено пятое необходимое условие для развития дестинации. По Ясной Поляне в основном нет данных, чтобы сделать окончательные выводы, однако можно с уверенностью сказать, что включенность местных жителей в бизнесы, связанные с культурой и туризмом, находится на очень низком уровне, что негативно отражается на уровне комфортности среды.

Итак, проведенный анализ управленческих практик капитализации культурного наследия трех территорий показывает, что они находятся на разных этапах «жизненного цикла» развития дестинаций: в Стратфорде и Веймаре сформированы все необходимые условия, в то время как в Ясной Поляне целый ряд условий только формируется. Результатом создания условий для развития дестинации является мощность туристических потоков и соответствующих доходов от культурно-образовательного туризма. Так, Ясная Поляна за последние десять лет удвоила количество посетителей: со 130 тыс. в 2005 г. до 220 тыс. в 2015 г. Тем не менее она выглядит «карликом» на фоне крупных туристских регионов Веймара и Стратфорда, на долю которых приходится соответственно 3,5 млн и 5,5 млн туристов в год⁶. Из них примерно 14–15% остаются на ночь в городских гостиницах и гостевых домах, приезжают в среднем на два дня, 1–1,5% туристов приезжают в гости к друзьям и родственникам, а остальные 82–84% проводят в Веймаре и Стратфорде лишь несколько часов. Все три региона в основном работают на национальных туристических рынках, поскольку они очень велики. Среди посетителей Ясной Поляны лишь 1% иностранцев, а в двух других регионах 15–18% постояльцев местных гостиниц – зарубежные гости.

Пик туристического потока в Стратфорд приходился на конец 1970-х гг., когда город ежегодно посещали более 7,5 млн туристов при населении в 27 тыс. человек; это в основном жители крупных городов, расположенных недалеко от Стратфорда, – Бирмингема, Ковентри, Оксфорда и даже Лондона, – которые приезжали сюда на выходные. Однако консервативно настроенные по отношению к туристам жители Стратфорда, постепенно составившие большинство в городском Совете, обеспокоились тем, что из-за туристов они могут потерять атмосферу «маленького уютного городка». Постепенно политика городских властей стала сводиться к ограничению туристического потока, в частности, был отменен аутентичный поезд «Шекспировский экспресс» и закрыта железнодорожная станция; приостановлено продвижение бренда Джона Гарварда. Споры о возобновлении железнодорожного сообщения не утихают до сих пор. Туристический поток действительно сократился, но и его нынешний объем – 5,5 млн человек – абсолютно уникальное явление для небольшого городка, занимающегося капитализацией единственного культурного бренда.

Эксперты условно выделяют восемь фаз развития туристской дестинации, продолжительность «жизненного цикла» ее развития составляет в среднем не менее 20–25 лет (A practical guide..., 2007):

⁶ Рейтинги самых посещаемых музеев мира и России – <http://www.theartnewspaper.ru/posts/3030/> и <http://www.theartnewspaper.ru/posts/3042/>

1. *Дотуристская фаза* – на этой фазе дестинация еще не подверглась изменениям под воздействием туризма. Все три исследуемых территории эту фазу уже прошли.

2. *Рост численности туристов* – на этой фазе сектор бизнеса начинает реагировать на рост туристического потока, формируются основы туристской инфраструктуры. Анализ показывает, что в Стратфорде и Веймаре эта фаза уже пройдена. Ясная Поляна находится в стадии активного роста потока туристов, но пока он еще не достиг «экономически эффективного» уровня. Напомним, что Ясную Поляну в 2015 г. посетило 220 тыс. человек, что почти в два раза больше, чем в 2005 г. Туристический поток дестинации менее 1 млн человек оценивается как «экономически неэффективный», следствием этого являются низкая заинтересованность и скромное участие частного бизнеса в развитии туристской инфраструктуры «Толстовского архипелага».

3. *Продвижение* – местные власти начинают предпринимать активные усилия по обеспечению развития туризма и рекламе дестинации, результатом становятся устойчивый рост туристских потоков и формирование туристского рынка, что ставит перед бизнесом новые задачи по обеспечению туристической инфраструктуры. В Стратфорде-на-Эйвоне и Веймаре, как показал анализ управленческих практик, и местные и региональные власти активно включены в продвижение дестинации: формируются специальные агентства и инфраструктура продвижения, поддерживаются целевые программы по развитию туризма на разных уровнях государственного и муниципального управления. В Веймаре реализация программы «Культурная столица Европы» была масштабно поддержана на национальном и общеевропейском уровне – Германией и ЕС. Про активное включение местных и региональных властей в продвижение «Толстовского архипелага» с центром в Ясной Поляне пока говорить преждевременно, хотя определенные усилия, несомненно, предпринимаются, однако не в должной мере и они не носят систематического характера. Следовательно, для Ясной Поляны эта стадия развития туристской дестинации еще не вступила в активную фазу.

4. *Инвестиции в туризм* – существующая инфраструктура не справляется с растущим объемом туристического потока, начинают активно строиться гостиницы, магазины, рестораны, кафе, развлекательные центры и другие необходимые элементы обслуживающей инфраструктуры, которые меняют облик дестинации, превращают территорию в комфортную среду. В Стратфорде инвестиции вкладывались постепенно и последовательно, как за счет частного бизнеса, преимущественно инвестирующего в инфраструктуру проживания, питания и отдыха, так и за счет местного и регионального бюджетов, которые обустроивали пространственное развитие и музейную среду города.

В Веймаре после объединения Германии огромную роль сыграли инвестиции, осуществленные в рамках программы «Культурная столица Европы», а также приход в город глобальных гостиничных и торговых сетей.

В Ясной Поляне приток инвестиций явно недостаточный: осуществлены вложения частных инвесторов в единичные объекты, расположенные

вдоль трассы Москва – Крым, завершаются объекты, строящиеся в течение длительного периода за счет государственных средств в Туристско-гостиничном комплексе, расположенном в 1,5 км от Ясной Поляны, включая театрально-концертный зал. Соответственно, можно говорить о том, что необходимый поток инвестиций в развитие дестинации «Толстовского архипелага» с центром в Ясной Поляне не обеспечен, эта фаза «жизненного цикла» еще не началась. Такая ситуация является следствием «слабости» третьей стадии «продвижение», характеризующейся низкой активностью местных и региональных властей по обеспечению развития туризма. Фактически, в отличие от Стратфорда и Веймара, Ясная Поляна еще не прошла третью фазу «жизненного цикла» развития дестинации, соответственно, не может перейти к четвертой фазе.

5. *Создание новых рабочих мест* – в дестинацию начинают приезжать люди из других регионов и даже стран, оседают там, привнося свой стиль жизни, обычаи и культуру. На этой стадии возможны социальные конфликты, могут возникать экологические и экономические проблемы. Действительно, в Стратфорде такие проблемы начали возникать: жители маленького уютного городка стали опасаться экологических и социальных угроз, что привело к политике «сдерживания» туристического потока и контролю над ситуацией со стороны местных властей, «замораживанию» потенциального бренда Джона Гарварда, который мог спровоцировать увеличение потока американских туристов, что нарушило бы тишину и экологию города, против чего активно протестовали местные жители, среди которых постепенно стали преобладать пожилые семьи с высокими доходами.

В Веймаре тоже обозначились социальные и экономические проблемы. После объединения Германии в 1990-е гг. в Веймаре резко сократились мощности крупного предприятия, возникла структурная безработица, государство не успевало помогать людям в получении новой квалификации в сфере услуг. Кроме того, заводские рабочие относились к деятельности в сфере обслуживания с некоторым презрением. В результате бывшие рабочие долго оставались не у дел, и их место в туристической индустрии заняли более предприимчивые и мобильные жители соседних Эрфурта и Йены, а также иммигранты из Польши.

Дополнительной проблемой для перехода к новой занятости стала языковая проблема – среди местных жителей было мало говорящих по-английски, в то время как Веймар позиционировал себя как «центр международного общения, узел глобальных сетей интеллектуальной и культурной коммуникации». Постепенно напряженность социальных и экономических проблем удалось снизить за счет активной государственной поддержки образовательных программ в сфере языковой грамотности, культуры и истории города. Таким образом, Стратфорд и Веймар прошли пятую стадию «жизненного цикла» развития дестинации.

В Ясной Поляне создание новых рабочих мест идет очень медленно, фактически пропорционально низкому темпу формирования туристической инфраструктуры и растущему, но небольшому – менее 1 млн человек в год – туристическому потоку. Отсутствие новых рабочих мест ведет

к оттоку активного трудоспособного населения из сельской местности Щекинского района и снижению креативного потенциала территории.

6. *Сокращение потока туристов* – этот процесс наблюдался только в Стратфорде, но его можно назвать «искусственным», потому что он произошёл в результате целенаправленной политики местных властей на сдерживание туристического потока, а не вследствие снижения интереса к дестинации. В Веймаре и Ясной Поляне сокращения потока туристов в последние десятилетия не наблюдалось.

Седьмая и восьмая фазы «жизненного цикла» нами не будут рассмотрены, потому что они характеризуются сворачиванием дестинации из-за снижения интереса и предусматривают необходимость новых идей развития, новой маркетинговой и ценовой политики для дестинации. Этих процессов в трех исследуемых дестинациях не наблюдается.

* * *

Проведенный сравнительный анализ позволяет сделать вывод о том, что управленческие практики капитализации культурного наследия должны обеспечивать превращение территории в «туристскую дестинацию» на основе последовательного формирования всех необходимых условий для ее развития. По мере разворачивания этапов «жизненного цикла» дестинации пользоваться ее преимуществами, услугами и удобствами, а главное, получать от нее выгоду и эффект могут не только туристы, но и местные жители, активно вовлекаемые в креативную экономику. В успешных туристских дестинациях развиваются полисубъектные управленческие практики, основанные на налаженной системе взаимодействия местных и региональных органов власти с туристическим бизнесом, а также разнообразные государственные и негосударственные, коммерческие и некоммерческие организации, поддерживающие культурные ценности и развитие на этой территории туризма и связанной с ним инфраструктуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беляев В.И. Маркетинг территорий и преодоление депрессивного состояния регионов России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2008. – № 3. – С. 46–61.
2. Гордин В.Э., Хорева Л.В., Дедова М.А. Совершенствование музейного менеджмента на основе развития событийной деятельности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 4. – С. 73–82.
3. Зиберт Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков. – М.: КИА центр, 2006.
4. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
5. Лэндри Ч. Креативный город. – М.: Классика – XXI, 2005.
6. Матецкая М.В., Дедова М.А. Актуальные подходы к оценке прямых и косвенных эффектов культурных событий // Журнал новой экономической ассоциации. – 2014. – № 24. – С. 190–194.
7. Хокинс Дж. Креативная экономика. – М.: Классика – XXI, 2011.
8. Abankina T. Regional Development Models Using Cultural Heritage Resources. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research. 2013. Vol. 7. N. 1. P. 2–16.
9. Camp R.C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press. 1989.
10. Dümcke C., Gnedovsky M. The Social and Economic Value of Cultural Heritage: literature review // European Expert Network on Culture (EENC) Paper. 2013.
11. Frey B.S. Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2nd ed. 2000.
12. Heilbrun J., Gray C.M. The Economics of Art and Culture – An American Perspective. Cambridge: Cambridge University Press. 1993.
13. Leiper N. The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry // Annals of Tourism Research. 1979. Vol. 6. N. 4. P. 390–407.
14. Navarro M., Gibaja J.J., Franco S., Murciego A. Territorial Benchmarking Methodology: The Need to Identify Reference Regions. ERSA conference papers ersa11p1585, European Regional Science Association. 2011.
15. Nypan T. Cultural Heritage Monuments and Historic Buildings as Value Generators in a Post-Industrial Economy. With Emphasis on Exploring the Role of the Sector as Economic Driver // Directorate for Cultural Heritage. Norway. 2003.
16. Paper for Conference on «The contribution of socio-economic research to the benchmarking of RTD policies in Europe». European Commission. Brussels. March 15–16. 2001.
17. Payne A.F., Storbacka K., Frow P. Managing the Co-Creation of Value // Journal of the academy of marketing science. 2008. Vol. 36. N. 1. P. 83–96.
18. A Practical Guide to Tourism Destination Management. Madrid: UNWTO, 2007.
19. Peacock A. A Future for the Past: the Political Economy of Heritage. Edinburgh: David Hume Institute, 1994.

20. Pralahad C.K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2004.
21. Reid S. Event Stakeholder Management: Developing Sustainable Rural Event Practices // International Journal of Event and Festival Management. 2011. Vol. 2. N. 1. P. 20–36.
22. Rypkema D. Economics and the Built Cultural Heritage. In: Heritage and Beyond. Strasbourg: Council of Europe Publishing. 2009.
23. UN Program for Populated Places (UN-HABITAT). URL: <http://www.un.org/ru/ga/habitat/docs.shtml> (дата обращения: 06.09.2017).
24. Watt M.D. Event Management in Leisure and Tourism. Harlow, Essex, England: Longman, 1998.

MANAGEMENT PRACTICES OF THE CULTURAL HERITAGE CAPITALIZATION IN THE CREATIVE ECONOMY

Abankina Tatiana V.

Ph.D. in Economics, Director of the Center of Public Economy Sector,
National Research University Higher School of Economics (HSE).
Address: National Research University Higher School of Economics,
20 Myasnitskaya Str., 10100 Moscow, Russian Federation.
E-mail: abankinat@hse.ru

Gnedovsky Vasilii M.

An individual entrepreneur.
Address: 132 Fontanka nab., 190005, St-Petersburg, Russian Federation.
E-mail: vgnedovsky@yandex.ru

Abstract

The authors carry out a comparative analysis of management practices regional development due to the capitalization of cultural resources on the example of three European cultural centers – Stratford-upon-Avon, Weimar and Yasnaya Polyana. Structure relationship of key development actors within each of the three regions were analyzed by the method of «Environmental Profile, a comparative analysis was conducted using the theory of stakeholders, as well as territorial benchmarking. The au-

thors conclude that the tourist industry has become a key tool for the capitalization of cultural heritage in all three regions. Management practice of capitalizing on the cultural heritage should ensure the transformation of the place into a «tourist destination», a friendly and comfortable environment inseparable from the attractive cultural value of this place. Comparative analysis of the life-cycle stages of development destinations in Stratford, Weimar and Yasnaya Polyana was held to learn how they helped empower tourism flows and increase profits of the creative economy. The authors show that successful modern tourist destinations implement multi-stakeholder management practices to ensure the formation of unique comfortable and accessible landscapes for both tourists and local residents.

Keywords: creative economy; tourism, tourist destination, creative industries; capitalization of cultural heritage.

Citation: Abankina, T.V. & Gnedovsky, V.M. (2017). Upravlencheskie praktiki kapitalizatsii kul'turnogo naslediya v kreativnoy ekonomike [Management Practices of the Cultural Heritage Capitalization in the Creative Economy]. *Public Administration Issues*, no 3, pp. 181–206 (in Russian).

REFERENCES

1. Abankina, T. (2013). Regional Development Models Using Cultural Heritage Resources. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, no 1, pp. 2–16.
2. Belyaev, V.I. (2008). Marketing territorii i preodolenie depressivnogo sostoyaniya regionov Rossii [Place Marketing and Overcoming a Depressive Condition of Russian Regions]. *Vestnik Tomskogo universiteta. Ekonomika*, no 3, pp. 46–61.
3. Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Quality Press.
4. Cotler, F. (2005). *Marketing mest* [Marketing Places]. St-Petersburg: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki.
5. Dümcke, C. & Gnedovsky, M. (2013). The Social and Economic Value of Cultural Heritage: Literature Review. *European Expert Network on Culture (EENC) Paper*.
6. Frey, B.S. (2000). *Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2nd ed.
7. Gordin, V., Horeva, L. & Dedova, M. (2014). Soverhsenstvovanie museinogo menegmenta na osnove rasvitiya sobitiinoi deyatelnosti [Improvement of Museum Management Based on Cultural Events]. *Izvestiya St-Petersburgskogo ekonomicheskogo universiteta*, no 4, pp. 73–82.
8. Heilbrun, J. & Gray, C.M. (1993). *The Economics of Art and Culture – An American Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Howkins, J. (2011). *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy: How People Make Money from Ideas]. Moscow: Klassika – XXI.
10. Landry, C. (2005). *Kreativnyy gorod* [The Creative City: A toolkit for urban innovators]. Moscow: Klassika – XXI.

11. Leiper, N. (1979). The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, vol. 6, no 4, pp. 390–407.
12. Matetskaya, M.V. & Dedova, M.A. (2014). Aktualnii podkhodi k otsenke priamykh i kosvennikh effectov kulturnykh sobytiy [Modern Approaches to Assessing Direct and Indirect Effects of Cultural Events] *Zhurnal novoi ekonomicheskoi assotsiatsii*, no 24, pp. 190–194.
13. Navarro, M., Gibaja, J.J., Franco, S. & Murciego, A. (2011). *Territorial Benchmarking Methodology: The Need to Identify Reference Regions*. ERSA conference papers ersa11p1585, European Regional Science Association.
14. Nypan, T. (2003). *Cultural Heritage Monuments and Historic buildings as value generators in a post-industrial economy. With emphasis on exploring the role of the sector as economic driver*. Directorate for Cultural Heritage, Norway.
15. *Paper for Conference on «The contribution of socio-economic research to the benchmarking of RTD policies in Europe»*. European Commission, Brussels, March 15–16, 2001.
16. Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, vol. 36, no 1, pp. 83–96.
17. Peacock, A. (1994). *A Future for the Past: The Political Economy of Heritage*. Edinburgh: David Hume Institute.
18. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO, 2007.
19. Pralahad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
20. Reid, S. (2011). Event Stakeholder Management: Developing Sustainable Rural Event Practices. *International Journal of Event and Festival Management*, vol. 2, no 1, pp. 20–36.
21. Rypkema, D. (2009). Economics and the Built Cultural Heritage. In: *Heritage and Beyond*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
22. *UN program for populated places (UN-HABITAT)*. Available: <http://www.un.org/ru/ga/habitat/docs.shtml> (accessed: 06 September, 2017).
23. Watt, M.D. (1998). *Event Management in Leisure and Tourism*. Harlow, Essex, England: Longman, 1998.
24. Zibert, G. (2006). *Benchmarking. Rukovodstvo dlya praktikov* [Benchmarking. Practical Guide]. Moscow: KIA center.