

Эффективность использования недвижимого культурного наследия во Франции

Повышение экономической доходности недвижимого культурного наследия (НКН) — задача, которой во Франции занимаются наряду с государством местные органы самоуправления, предприятия, частные владельцы культурных памятников. Государство видит в этом не только возможность накопления средств для поддержания памятников, но и способ сохранения национальной самобытности, которая как никогда важна для единства страны. Для местных же руководителей это способ повышения туристической привлекательности территории и улучшения качества жизни населения. Таким образом, недвижимое культурное наследие находится сегодня в центре внимания различных заинтересованных сторон.

Многих настораживает понятие «экономической доходности» НКН, поскольку принято считать, что недвижимое культурное наследие «стоит само по себе», независимо от того, что оно может принести обществу в материальном отношении. Такая позиция не должна, однако, препятствовать рассмотрению как позитивных, так и негативных последствий принятия решений в этой области. Если НКН способствует социальному, образовательному, духовному развитию общества, оно имеет ценность в том или ином аспекте — эстетическом, познавательном, практическом, и без учета этого нельзя продвигаться вперед.

Учитывая актуальность проблемы, министерство культуры Франции заказало Ксавье Греффу, преподавателю экономики Университета Париж-1, исследование экономической целесообразности использования НКН. Подготовленная Греффом работа содержит анализ экономических особенностей НКН как единой системы и предложения по организации его эффективного использования при активной поддержке государства.

Система показателей

Наличие экономических показателей позволяет обществу оценивать вклад НКН в экономическое развитие, а хозяйственникам — проверять эффективность их решений в этой области.

Чаще всего экономисты пользуются таким показателем, как *чистый торговый оборот*, или *добавленная стоимость*. Но в отношении НКН этот показатель неоднозначен в силу того, что основан на поступлениях от продажи билетов и дополнительных услуг и, следовательно, зависит от установленных цен. Известно, однако, что в некоторых местах цены на входные билеты устанавливаются ниже, чем этого требует покрытие расходов. Причин здесь две. Во-первых, из-за ограниченного количества посетителей и больших затрат

на содержание многие объекты культурной недвижимости не могут существовать без субсидий, во-вторых, в целях обеспечения более широкого доступа к культурным ценностям вышестоящие органы зачастую решают установить стоимость билетов ниже уровня соответствующих расходов или даже сделать вход бесплатным.

Второй показатель связан с *численностью* посетителей: когда речь идет о культурной недвижимости в целом или об отдельных ее объектах, цифры посещаемости очень показательны, как об этом свидетельствует, например, резкий приток посетителей в какой-либо музей по случаю открытия в нем нового зала или нового вида услуг. Но и этот показатель грешит неточностью, поскольку на него влияет множество других факторов, не связанных с самим культурным объектом: например, колебания стоимости транспортных расходов, проблемы безопасности, которые могут привести к внезапному оттоку посетителей, не имеющему отношения к качеству содержания, управления или предоставления услуг.

Особое место занимает такой показатель, как *занятость*, остающаяся приоритетным направлением социально-экономической политики государства. Здесь важно не только то, что культурная деятельность и функционирование НКН сами по себе представляют огромную сферу занятости, но и все связанные с ними отрасли-поставщики и отрасли-потребители можно рассматривать как важнейший источник рабочих мест.

В оценке занятости применяются прямые и косвенные показатели.

Первые касаются рабочих мест, появляющихся на объектах культурной недвижимости в связи с их открытием, приемом посетителей, текущим ремонтом и содержанием. Сюда добавляются и места, предусмотренные для развертывания культурно-досуговой работы на базе НКН, например, многие города и страны используют на постоянной основе гидов-лекторов¹.

Непрямая занятость (косвенные показатели) связана с привлечением специализированной рабочей силы для осуществления работ по сохранению и реставрации объектов культурной недвижимости. На точность подсчета здесь влияет то обстоятельство, что специалисты могут параллельно или поочередно работать на других объектах, не относящихся к культурно-историческим памятникам².

Использование недвижимого культурного наследия способствует также созданию рабочих мест в системе гостиничного и транспортного обслуживания и питания. Это направление *культурного туризма*, на которое местные руководители возлагают большие

¹ В целом, в системе частных и государственных памятников и музеев Франции насчитывается 43 880 прямых рабочих мест.

² С учетом степени занятости на объектах культурной недвижимости общее число «непрямых» рабочих мест составляет 41 714 ед.

надежды. Оценка занятости в этом секторе делается исходя из числа туристов, которых можно квалифицировать как *культурных*, роста их расходов и использования этих расходов на расширение занятости¹².

Некоторое количество рабочих мест может быть получено в т.н. *производных областях*. Они могут быть связаны, например, с сохранением и изучением недвижимого культурного наследия вне самих объектов и их окружения, а на других предприятиях, возможно, даже не связанных с культурой. Исторические памятники часто бывают источником идей для дизайнеров, модельеров, декораторов. Таким образом, НКН может играть роль рычага экономического развития.

Определение экономического эффекта предполагает самую широкую концепцию культурного наследия. Чтобы получить более полную картину этого аспекта НКН, необходимо отойти от противопоставления памятников и музеев, недвижимого культурного наследия и духовного культурного достояния. Так, на основании данных о занятости в различных отраслях деятельности число *производных* рабочих мест в других отраслях экономики Франции составляет 260 830 ед.

Если же иметь в виду широкое определение культурного наследия, то общее число рабочих мест, так или иначе связанных с использованием объектов НКН, составит 523 224 ед., и только 16,3% от общего числа существуют непосредственно в пределах самих культурных объектов.

Труднодостижимый экономический баланс

Какими бы впечатляющими ни были показатели занятости, они не могут стать свидетельством того, что уровень экономической эксплуатации памятников можно считать достаточным. Даже при самой удачной форме управления это довольно сложная задача.

Министерство культуры Франции пришло к такому заключению еще в 1983 г., когда результаты исследования проблем управления в сфере использования исторических памятников показало, что все объекты управления, и частные в особенности, испытывали серьезные экономические трудности. Это подтвердилось и в дальнейшем, в ходе состоявшегося в департаменте Эр и Луар коллоквиума по управлению объектами НКН, а также тематических встреч в Плесси-Масе и Фонтевро. Тогда не было найдено приемлемых решений. Ни гонка за дополнительными видами деятельности на базе исторических

² Число рабочих мест оценивается здесь в 176 800 ед.

памятников, ни идея превращения последних в местные центры ноу-хау по-настоящему не решали проблемы.

Последние исследования показали, что культурно-исторические зоны средней величины практически не способны быть рентабельными в случае, если поток посетителей не достигает планки от 50 до 100 тыс. в год. Экономическое равновесие если и достигается, то только благодаря субсидиям и, в некоторых случаях, средствам от продажи сельхозпродуктов, в первую очередь вина. Таким образом, ошибочно делать ставку только на туризм, хотя существуют и примеры противоположного характера (замки Во-ле-Виконт и Шеверни).

В настоящее время внимание экономистов привлекает опыт компании *Культур эспас*, осуществляющей управление объектами культурного наследия на коммерческой основе. Деятельность этой организации показала, что устарел сам метод достижения экономического эффекта только через посещаемость, особенно если учесть конкурентоспособность других видов досуга: кино, парки отдыха и аттракционы, праздничные ярмарки. Для повышения экономической отдачи недвижимого культурного наследия *Культур эспас* использует программы круглогодичного доступа, что, в свою очередь, требует увеличения численности персонала; максимальное использование новых технологий, начиная с введения аудиогuida; включение в программы работы культурно-досуговых мероприятий; расширение дополнительных услуг, таких, как обеспечение питанием, продажа сувениров; обновление и улучшение качества информационных материалов (буклетов, карт и т. д.).

Государственные объекты недвижимого культурного наследия, судя по опыту работы Центра национальных памятников (MONUM)¹, сталкиваются с проблемами иного порядка. С недавнего времени отмечается рост расходов на содержание и функционирование памятников. Это «анормальное» положение объясняется в первую очередь расширением практики «бесплатного входа», а в некоторых случаях давлением со стороны *тур-операторов*, стремящихся добиться сокращения стоимости входных билетов. Государство пытается справиться с этими трудностями путем все более настойчивого внедрения культурно-досуговых программ, организации фестивалей и т.д. Многие учреждения уже добились значительных финансовых успехов, не допуская при этом преобладания зрелищно-развлекательной составляющей над непосредственным интересом к памятнику. Согласно данным Федерации, объединяющей организаторов исторических праздников и зрелищ,

¹ Прежде Национальная касса исторических памятников, в чье ведение в 1914 г. перешло 115 памятников, принадлежавших государству.

спектакли, например, могут приносить доход при условии 10—15% дотации из местных бюджетов. И это впрыскивание средств рентабельно, потому что расходы, связанные с функционированием памятников, на две трети идут в пользу местного самоуправления.

Способы повышения экономической отдачи НКН

По мнению специалистов, в распоряжении управленческих структур есть, по крайней мере, четыре инструмента: целевой культурный проект памятника, порядок установления цен на входные билеты, маркетинговый подход и развитие дополнительных услуг.

Комплексно-целевой проект определяет состояние и функционирование памятника на долгосрочный период. Разработка проекта предполагает определение временных рамок развития деятельности. Слишком отдаленная перспектива чревата нереалистичностью исполнения, а слишком близкая — не позволит предложить проект, способный по настоящему привлечь участников. Отсутствие же такого проекта, в свою очередь, может привести к ситуациям конфликта и недопонимания.

В 1996 г. Центр национальных памятников сделал решительный шаг в сторону защиты интересов публики и предложил всем управляющим объектами НКН представить культурный проект развития (в отличие от традиционного архитектурного проекта), в котором основной упор должен был сделан на качественном аспекте. Позже, в 2001 г., в дополнительном распоряжении Центра была подчеркнута необходимость определения функциональных возможностей местоположения памятника. Таким образом, подобный проект предусматривает не просто финансовую поддержку того или иного памятника, он предлагает способ налаживания взаимодействия с прилегающей территорией и выявления на этой основе существующих ограничений и проблем, которые могут возникать на уровне реальной и потребительной стоимости объекта.

Цена билета — это основной инструмент повышения экономической стоимости НКН. К одной из самых распространенных норм установления цен, основанных зачастую на соображениях технического характера, относится практика полной стоимости (*full cost*): входная цена выводится из соотношения между совокупными издержками и предполагаемым количеством посетителей на определенный период.

Однако такой ценовой подход сталкивается с проблемой низкой покупательной способности некоторых категорий посетителей, а также с конкуренцией других видов культурного досуга населения. Поэтому здесь требуются дополнительные решения: бесплатный, в некоторые дни, вход; сокращение цен для отдельных категорий посетителей, например, многодетных семей, преподавателей и студентов художественных вузов. Вместе с тем не всегда бывают оправданы такие тарифные послабления, как скидки для пожилых

людей без учета их доходов, или вообще бесплатный вход, если им пользуются состоятельные посетители.

Помимо технической стороны дела, необходимо также учитывать соображения стратегического порядка, а именно, характер отношений доверия, скрытых в недрах любой ценовой политики. Действительно, когда потребитель соглашается платить за посещение памятника, он по сути дела заключает договор с управляющим: с одной стороны, посетитель рассчитывает получить некоторое количество услуг, с другой — оплачивает расценки. Поскольку качество предоставляемых услуг не всегда известно заранее, он рискует натолкнуться на беспринципность со стороны некоторых хозяйственников, устанавливающих завышенную цену. Очевидно, что управляющему выгоднее сохранить репутацию своего заведения, соблюдая негласный договор с посетителем и не злоупотребляя «информационной асимметрией», которая может в конечном итоге обернуться против него самого.

Маркетинговый подход в управлении объектами НКН состоит в выявлении клиентуры, анализе ее выбора и распределении потенциальных посетителей по однородным категориям.

На первом этапе определяется подлинная мишень маркетинга, поскольку понятие *потребитель* фактически охватывает самые разные группы: пользователь, косвенный получатель, советчик. Действовать придется по-разному, в зависимости от того, какая ставится задача: привлечь посетителей из социально неблагополучных слоев населения или создать общество друзей памятника, например.

Второй этап заключается в анализе процессов, влияющих на выбор человека, с учетом практических, экономических и психологических факторов. Необходимо понять, как человек принимает решение. Как правило, потребитель делает свой выбор после поиска соответствующей информации; по совету или по примеру другого человека, или, наконец, на основании впечатлений от предстоящего посещения культурного объекта.

Последний этап маркетинга предполагает проведение «сегментирования» — распределения потребителей по группам для разработки соответствующих методов их информирования и стимулирования интереса. Это особенно важно в сфере культурной практики, где интересы потребителей значительно расходятся в зависимости от уровня образования, профессии и социальной принадлежности. Этот маркетинговый метод позволил выявить, наряду с относительно узким сегментом образованной и состоятельной публики, еще четыре категории потребителей:

— семьи с детьми, посещающие памятники как в образовательных целях, так и для отдыха. Опыт показывает, что эта категория потребителей готова платить, если предлагаемые продукты соответствуют их ожиданиям;

— лица, преимущественно пожилого возраста, располагающие свободным временем и средствами, которые расценивают посещение памятников как культурное занятие и досуг. Для удовлетворения их запросов нужны программы, соединяющие в себе знакомство с искусством, комфорт, отдых;

— социально неблагополучные маргинальные группы населения с крайне ограниченными средствами. Их присутствие используется управляющими памятников как дополнительный аргумент для получения государственных субсидий и обеспечения соответствующих условий посещения;

— потенциальные партнеры — лица, которые приходят к практической и финансовой поддержке художественной деятельности, не испытывая первоначально особой привязанности к искусству, изменив свое отношение благодаря приобщению к культурной практике и извлеченному из этого опыту.

Применение маркетингового подхода чревато, однако, определенными рисками. Во-первых, существует опасность рассмотрения ценности памятника только в свете готовности потребителей платить, что наносит ущерб культурному аспекту, где деньги лишь один из множества аргументов, влияющих на выбор потребителя. Во-вторых, опасна практика поддержки этого памятника, а не другого, в зависимости от его рыночных преимуществ, что порождает и развивает среди населения тягу к модным тенденциям, если при этом нет достаточной информации.

Развитие культурного туризма подвержено тем же рискам, поскольку тур-операторы зачастую отдают предпочтение одному направлению в ущерб другому, не потому что оно интереснее и культурно содержательнее, а потому что оно «моднее» по тем или иным соображениям.

Расширение *дополнительных* или *производных* услуг — последний из упомянутых в исследовании способов повышения экономической эффективности недвижимого культурного наследия. Анализ опыта управления государственными объектами НКН, в каком бы ведении они ни находились — местном или центральном, — выявляет часто удручающее положение дел, причины которого ищут, как правило, в недостатках прямого государственного управления, крайне ограничивающего, по мнению многих, свободу действий. Когда, например, вышестоящие органы диктуют ассортимент товаров для продажи в сувенирных киосках, это лишает смысла проведение тщательного маркетинга с целью соответствия различным ситуациям.

В последнее время рассматриваются альтернативные возможности изменения способов управления:

— передача управления специализированному государственному учреждению. Так делают некоторые коммуны и департаменты, в чьем ведении находится несколько памятников и музеев, пытаясь таким образом наладить управление, более отвечающее местным условиям, и реализовать экономию на «масштабах»;

— передача управления ассоциациям, например, обществам друзей памятника. Это позволяет мобилизовать значительные ресурсы посредством неоплачиваемой добровольной работы и пожертвований;

— субподрядное управление с участием частных предпринимателей, по образцу уже упоминавшейся компании *Культюр эспас*. Многих привлекает именно такое решение вопроса, но здесь существует угроза того, что со временем памятник может утратить свой первоначальный облик.

Экономическая ситуация территорий и местное развитие

Экономическая эффективность эксплуатации памятников и ее последствия для местного развития — одна из основных тем обсуждения в системе управления недвижимым культурным наследием и один из главных критериев инвестирования в эту сферу. Вложение средств способствует привлечению посетителей, которые, в свою очередь, делают затраты (гостиницы, питание, транспорт, приобретение сопутствующих товаров, развлечения), приносящие доход другим участникам процесса, также готовым пойти на расходы и т.п., пока финальные результаты не окажутся выше первой волны расходов. Отсюда выражение *мультипликативный эффект*.

Однако это построение имеет ряд ограничений. Некоторые из предлагаемых товаров и услуг производятся не на данной территории, а ввозятся извне, что снижает значение запланированного мультипликативного эффекта. Или, например, расходы, произведенные в пределах одной культурно-исторической зоны, могут незамедлительно спровоцировать сокращение расходов в других зонах той же административной территории. Наконец, практика повышения цен и спекуляции также могут привести к экономическим трудностям и напряженности.

Все это заставляет местных руководителей с особым вниманием относиться к анализу последствий инвестирования в культурную недвижимость на своей территории. Здесь главную роль играют два обстоятельства:

— масштабы культурного объекта относительно других видов деятельности на данной территории: чем меньше эти масштабы, тем меньше риск, что капиталовложения могут нарушить функционирование территории;

— способность территории производить необходимые посетителям товары и услуги, ее уровень интеграции: чем выше этот уровень, тем меньше вероятность, что данной территории придется ввозить необходимые ей продукты.

С учетом данных обстоятельств выделяются несколько различных ситуаций.

1. Инвестирование в культурную недвижимость целесообразно, если ему не принадлежит движущая роль на данной территории и если оно будет в достаточной степени интегрировано. При этих условиях наличие НКН способно значительно улучшить ситуацию с занятостью населения, как это характерно для крупных городов — Парижа, Нью-Йорка и других.

2. Напротив, инвестирование в НКН может оказаться весьма проблематичным там, где оно будет причиной неизбежного повышения удельного веса этой отрасли в общей структуре хозяйствования, что отразится на стоимости земель и уровне заработной платы.

3. Сельская местность, куда можно отнести и небольшие города, особенно подвержена этим рискам, поскольку здесь часто сходятся такие факторы, как относительно большие ресурсы НКН и низкая степень интеграции. Но именно эти территории чаще всего связывают большие надежды с культурным туризмом. Поэтому инвестиции должны быть увязаны с возможностями их освоения в данном районе и не должны основываться на предположениях высокого спроса и нереальном уровне занятости.

Таким образом, инвестиции в рассматриваемой сфере могут способствовать развитию только в том случае, если они основаны на точном анализе возможностей интеграции и готовности местных руководителей и если они отвечают общему направлению развития комплекса недвижимого культурного наследия.

По материалам *Développement culturel*. — 2003. — Septembre.

Г.С.Вовк