

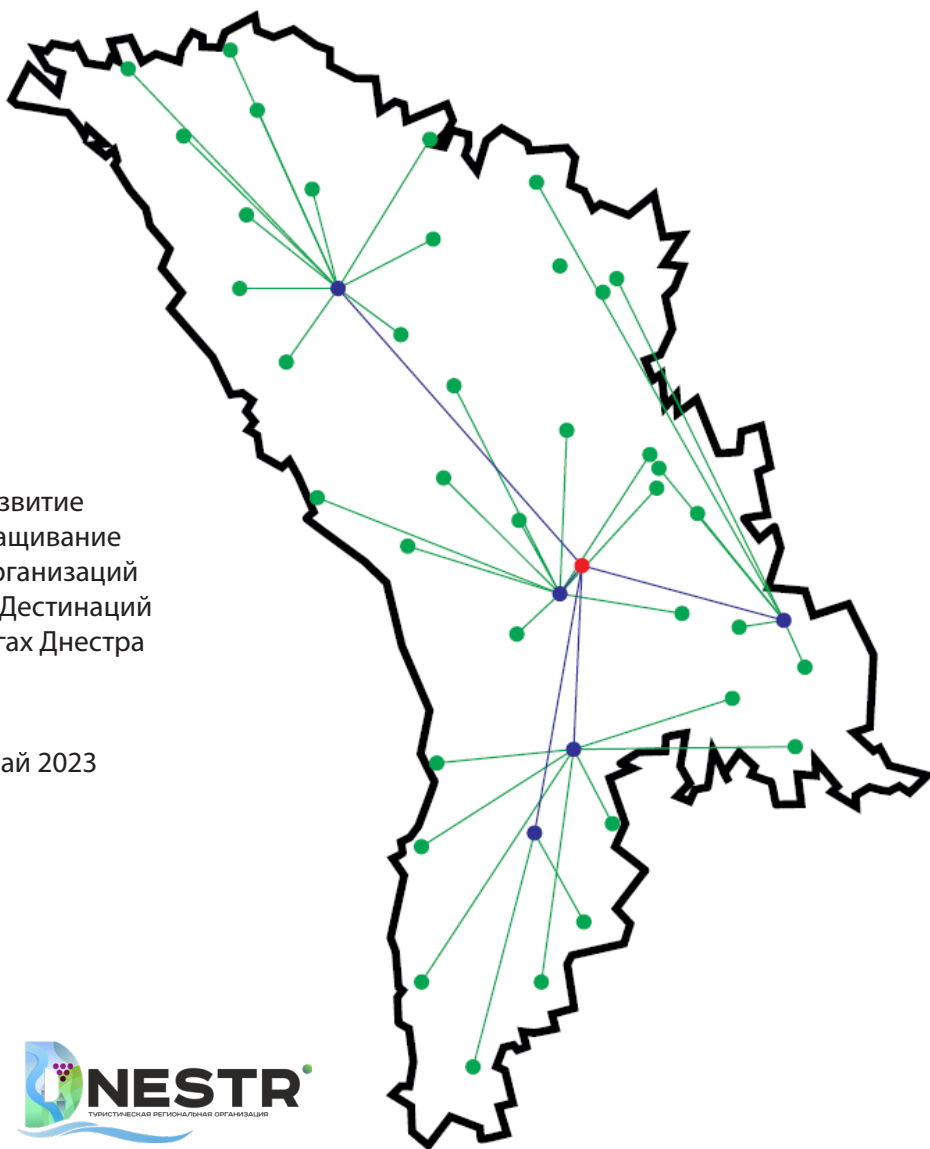


Финансирование  
Европейского Союза



# БЕЛАЯ КНИГА

для создания и функционирования Организации Менеджмента  
Дестинации на обоих берегах Днестра



## Проект:

Устойчивое развитие  
туризма и наращивание  
потенциала Организаций  
Менеджмента Дестинаций  
на обоих берегах Днестра

## Период:

Июнь 2022 – Май 2023



**Данный проект осуществляется при финансовой поддержке Европейского Союза  
через Программу «Меры укрепления доверия», реализуемую ПРООН.**

**Содержание принадлежит авторам и не обязательно отражает точку зрения  
Европейского Союза или ПРООН.**

# Оглавление

---

<b>Сокращения</b>	<b>4</b>
<b>Введение</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Ситуация с управлением туризмом на территориальном уровне: правый берег Днестра</b>	<b>8</b>
1. Продуктивность нынешней модели управления сектором туризма Республики Молдова	8
2. Эффективность законодательства в сфере туризма	10
3. Уровень консолидации заинтересованных сторон	11
4. Состояние доступности транспортного сообщения в Республике Молдова	16
5. Степень удовлетворенности состоянием туристической инфраструктуры	16
6. Современное состояние подготовки кадров и образования в сфере туризма	17
7. Топ туристических дестинаций и основные виды туризма Молдовы	17
8. Современная сегментация туристического рынка	19
9. Состояние туристического маркетинга территорий	20
10. Оптимальная структура для создания региональных и локальных ОМД в Молдове	20
<b>Глава 2. Ситуация с управлением туризмом на территориальном уровне: левый берег Днестра</b>	<b>22</b>
1. Продуктивность нынешней модели управления сектором туризма на левобережье	22
2. Транспортная инфраструктура	23
3. Состояние туристической инфраструктуры	23
4. Кадры и образование в сфере туризма	23
5. Туристический потенциал Приднестровского региона	24
6. Маркетинг территорий	24
7. Оптимальная структура для создания региональных и локальных ОМД на левом берегу Днестра	24
<b>Глава 3. Общие выводы стратегических сессий по созданию ОМД</b>	<b>25</b>
<b>Глава 4. Рекомендации по созданию и администрированию ОМД на обоих берегах</b>	<b>27</b>
<b>Приложение 1. Руководство ЮНВТО по институциональному укреплению Организации Менеджмента Дестинации</b>	<b>33</b>
1. Резюме рекомендаций	33
2. Введение: от маркетинга до управления дестинацией	35
3. Задачи по институциональному укреплению Организации Менеджмента Дестинации	35
4. Менеджмент туристических направлений и Организации Менеджмента Дестинации (ОМД)	35
5. Функции и обязанности ОМД	36
6. Преимущества эффективного управления туристической дестинацией	36
7. Ключевые показатели эффективности (КПД) в управлении дестинациями	38
7.1. Стратегическое лидерство	38
7.2. Эффективное выполнение функций	39
7.3. Эффективное управление	40
8. Критерии и показатели для эффективных ОМД	40
9. Рекомендации	44
10. Глоссарий	45
<b>Приложение 2. Модель Организации Менеджмента Дестинации в Австрии</b>	<b>47</b>
<b>Приложение 3. Модель Организации Менеджмента Дестинации в Румынии</b>	<b>50</b>

# Сокращения

---

АПИТ / АРІТ	Ассоциация Патронатов Индустрии Туризма
MICE	деловой и событийный туризм
МПВ	местная публичная власть
ОМД	Организация Менеджмента Дестинации
РТО	Региональная туристическая организация
ТИЦ	Туристические информационные центры
ЦУР	Цели устойчивого развития
ЮНВТО	Всемирная Туристическая Организация

# Введение

---

Данный документ разработан в рамках проекта «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА И ПОВЫШЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕСТИНАРАМИ (ОДМ) НА ОБОИХ БЕРЕГАХ ДНЕСТРА», реализуемого АПИТ в партнерстве с РТО «ДНЕСТР» на левом берегу, при участии Национальной организации туризма Украины (международный эксперт - Иван Липтуга) и Ассоциации по развитию туризма в Молдове (д-р Виорел Мирон). Целью этого проекта является создание устойчивой туристической экосистемы на обоих берегах реки Днестр посредством институционального укрепления и расширения функциональности организаций по менеджменту дестинаций в запуске процессов маркетинга, обучения, статистики, управления качеством и инвестициями.

Ключевые задачи, решаемые в процессе реализации проекта предполагали:

1. Содействие осознанию необходимости учреждения *Национальной туристической организации Молдовы*, как головной зонтичной структуры для всех региональных и локальных ОМД;
2. Разработку *системы критериев оценки и показателей*, имеющих общенациональное значение и применимых в любой региональной или локальной ОМД, независимо от ее размера, формата и уровня;
3. Предоставление *комплексных рекомендаций для будущих ОМД* для улучшения эффективности планирования и совершенствования структуры управления.

Целью создания «Белой книги» является прояснение некоторых аспектов, связанных с реализацией концепции развития ОМД на обоих берегах Днестра, консолидация рамок публичной политики в отношении надлежащего управления в сфере туризма.

Методологические аспекты создания данного документа включали в себя несколько этапов:

1. Организация *2 стратегических сессий 27.06.2022* (правый берег Днестра) и *5.07.2022* (левый берег Днестра). Стратегические сессии были проведены в онлайн-формате, в которых приняли участие более 150-ти представителей туристического сектора с обоих берегов Днестра – от органов центральной власти и региональных властей до бизнес-ассоциаций, коммерческих структур, университетов и других заинтересованных сторон. Каждая стратегическая сессия состояла из двух частей:
  - Презентация роли и функций ОМД в современном мире;
  - Мозговой штурм с ответами на ключевые вопросы и выявление региональных особенностей в сфере туризма Молдовы, включая левобережье.
2. Вопросы и комментарии участников стратегической сессии по созданию двух взаимосвязанных ОМД (на национальном и региональном уровнях).
3. Анализ ситуации в туристической индустрии по 10 общим аспектам для каждого случая (правый и левый берег Днестра) и формулировка выводов по этим темам.
4. Разработка ряда рекомендаций, связанных с созданием и функционированием местных, региональных и национальных ОМД.

Содержание данного документа уточняет роль и функции ОМД, взаимоотношения со всеми значимыми субъектами развития туризма на всех уровнях (национальном, региональном, местном), предлагает механизм привлечения заинтересованных сторон к реализации эффективных туристических предложений на конкурентном туристическом рынке. Документ содержит 4 главы и 3 приложения, в которых описаны способы управления туризмом на обоих берегах Днестра, основные формы ассоциаций субъектов туризма на уровне туристических дестинаций, рекомендации ЮНВТО по надлежащему администрированию дестинаций, а также модели ОМД двух европейских стран, референтных для Молдовы.

В *главе 1* кратко представлена туристическая ситуация на правом берегу Днестра с точки зрения 10 важных тем: (i) Продуктивность нынешней модели управления сектором туризма Республики Молдова, (ii) Эффективность законодательства в сфере туризма, (iii) Уровень консолидации заинтересованных сторон, (iv) Состояние доступности и нынешнее транспортного сообщения в Республике Молдова, (v) Степень удовлетворенности состоянием туристической инфраструктуры, (vi) Современное состояние

подготовки кадров и образования в сфере туризма, (vii) Топ туристических дестинаций и основные виды туризма Молдовы, (viii) Современная сегментация туристического рынка, (ix) Состояние туристического маркетинга территорий, (x) Оптимальная структура для создания региональных и локальных ОМД в Молдове.

В данной главе проанализированы некоторые существующие уже на территориальном уровне альтернативные формы объединения (близкие к концепции объединения в рамках ОМД), созданные в Молдове в результате реализации туристических действий и проектов, включенные в их собственные стратегии развития. Данные формы стали возможны благодаря добровольной консолидации субъектов туризма на уровне дестинаций или же были созданы в результате существования программ финансовой поддержки сетей бенефициаров сельского туризма. Таким образом, представлены преимущества и ограничения следующих существующих форм объединений: Существующая административно-территориальная организация (МГПВ I и II); Ассоциации межобщинного сотрудничества; Объединения МГПВ I уровня при создании национальных парков; Местные инициативные группы; Кластерные объединения; Партнерства и естественные союзы между производителями и поставщиками; Партнерские объединения в рамках проектов; Торгово-промышленные палаты; Патронаты в сфере туризма; Ассоциации по управлению определенными продуктами; Другие добровольные объединения или Бизнес-клубы. В условиях Республики Молдова рационально **поощрять к участию в инициативах по созданию/преобразованию/специализации местных ОМД все эти альтернативные формы объединений**. В то же время, тщательный анализ законодательства, характерного для этих ассоциаций, выявляет как их потенциал для специализации в сфере туризма, так и правовые ограничения, которые зачастую трудно преодолеть. Но мы считаем, что наилучших результатов можно добиться с помощью продвижения других **новых форм ассоциации, таких как местные, региональные и национальные ОМД, созданные с нуля** в соответствии с передовым европейским и международным опытом.

Анализ ситуации с расположением туристических достопримечательностей, инфраструктуры и туристских объектов на обоих берегах Днестра указывает на необходимость создания сбалансированных структур управления туристской деятельностью по всей стране. Участники стратегической сессии пришли к выводу, что в нынешних реалиях наиболее оптимальной будет модель деления территории на обоих берегах Днестра на:

- ❶ **1 национальная ОМД**, которая будет сотрудничать с Центральным органом по туризму, с возможностью получения определенных полномочий, но без дублирования функций;
- ❷ **5 региональных ОМД** (Север, Центр, Юг, Гагаузия, левобережье), в ведении которых находятся от двух и более локальных ОМД согласно региональному разграничению и будут подчиняться национальному ОМД.
- ❸ **30-40 локальных ОМД**, которые географически могут совпадать с нынешним административным делением (районы на правом и левом берегу Днестра). В то же время могут быть созданы новые юридические структуры в соответствии с рекомендациями ЮНВТО (государственно-частные партнерства, НПО или публичные учреждения) или проведена специализация/преобразование уже существующих в Молдове объединений (проанализировано ниже). Местные ОМД должны будут объединяться в рамках региональной ОМД по географическому принципу. При этом при их создании будут учтены прогнозируемые административно-территориальные изменения.

В главе 2, по подобию первой главы, анализируется ситуация на левом берегу Днестра, где нет большого разнообразия ассоциативного опыта на уровне возможных туристических направлений. Наиболее оптимальной будет модель деления территории региона на 5 локальных ОМД, которые соответствуют актуальному административному делению – Каменская локальная ОМД, Рыбницкая локальная ОМД, Дубоссарская локальная ОМД, Григориопольская локальная ОМД, Слободзейская локальная ОМД, которая будет включать в себя такие крупные туристические центры как Тирасполь и Бендеры. В процессе создания и развития институтов ОМД могут происходить укрупнения и слияния в более крупные локальные организации, при условии сотрудничества на местах и слаженного сотрудничества между представителями бизнеса в локальных сообществах.

В главе 3 сгруппированы основные выводы стратегических сессий с заинтересованными актерами с правого и левого берегов Днестра. В результате встреч были сделаны некоторые конкретные выводы, как на правой, так и на левой стороне Днестра, как общего, так и частного характера. Общие выделенные проблемы включают в себя: острую необходимость развития туризма на уровне туристических дестинаций; слабое участие государственных учреждений в управлении достопримечательностями/тури-

стическими потоками/ данными на территориальном уровне и т.д. К числу частных выводов относятся: разный и несогласованный подход к развитию туризма на обоих берегах Днестра, отсутствие общих институционализированных платформ для развития туризма на Днестре, 2 разные модели развития туризма, так далее. Уже существующие в настоящее время объединения и ассоциации туристического бизнеса могут начать выполнять роль пилотных ОМД на двух берегах Днестра, выполняя функции таких организаций, но нуждаются в стартовой финансовой поддержке, для консолидации достаточного количества участников и стейкхолдеров, а также настройки процессов и запуска инструментов, которые принесут реальную пользу участникам, повысят конкурентоспособность туристического продукта дестинаций и будут продвигать территории на национальном и международном туристическом рынке.

Глава 4 включает в себя краткие *рекомендации*, связанные с созданием и администрированием ОМД на обоих берегах Днестра. Среди них наиболее важными являются: продвижение туризма и гостеприимства как моста для развития совместной деятельности на Днестре; применение европейских практик разработки ОМД как необходимых элементов управления туризмом в территории; применение нескольких форм объединения субъектов, заинтересованных в туристических направлениях; совершенствование нормативно-правовой базы функционирования ОМД (в том числе уточнение критериев создания, состава членов организаций, функций, возможных альтернативных организационно-правовых форм, режима управления, бюджетирования и источников финансирования, территориального представительства, функциональной иерархии и т. д. в соответствии с рекомендациями ЮНВТО, адаптированных к условиям Молдовы); продвижение четкой территориальной структуры для расположения ок. 30-40 местных ОМД, 5 региональных ОМД и 1 национальной ОМД и т. д.

Пилотные ОМД, которые будут созданы в рамках данного проекта на территории обоих берегов, будут реализовывать следующие функции: (i) разработка и утверждение стратегий туристического развития и маркетинга дестинаций; (ii) привлечение источников финансирования для реализации стратегии; (iii) расширение количества и качества участников ОМД, представляющих сектор туризма в крупных городах и сельских сообществах; (iv) тесное сотрудничество с органами власти, лоббирование и адвокати́рование (англ. *advocacy*) интересов туристического бизнеса перед органами власти всех уровней и органами самоуправления; (v) внедрение международных стандартов качества, безопасности, экологичности и устойчивости; (vi) комплексный анализ влияния сектора туризма на устойчивое развитие территорий, экономическое, социальное и экологическое воздействие туризма; (vii) взаимодействие с ВУЗами и учебными заведениями для совершенствования системы образования и профессиональной подготовки в сфере туризма; (viii) формирование базы данных инвестиционных проектов в сфере туризма, привлечение и сопровождение инвестиций в данном секторе; (ix) расширение и укрепление внутренних и международных партнерских проектов, и кросс-маркетинговых коммуникаций; (x) преобразование дестинации в так называемую «умную дестинацию» (англ. *smart destination*), что будет способствовать повышению конкурентоспособности и устойчивому социально-экономическому развитию в долгосрочной перспективе.

Кроме того, кратко представлены в приложениях к документу Рекомендации ЮНВТО по созданию и администрированию ОМД, австрийская модель сети ОМД и румынская модель по созданию сети ОМД, которые являются эффективными моделями для продвижения идеи создания ОМД на обоих берегах Днестра.

# Глава 1

## Ситуация с управлением туризмом на территориальном уровне: правый берег Днестра

### 1. Продуктивность нынешней модели управления сектором туризма Республики Молдова

Управление туристическим сектором требует высокой степени организации различных децентрализованных базовых компонентов (туристические достопримечательности, общая и туристическая инфраструктура, туристические структуры), находящихся под управлением разных государственных учреждений и частных компаний, для того чтобы эффективно функционировать в условиях динамичных туристических рынков.

Как и в большинстве постсоветских стран, у нас система управления сферой туризма централизована и малоэффективна. Структурные подразделения центральных и местных органов власти, отвечающие за сферу туризма, как правило, имеют недостаток ресурсов, квалифицированного персонала и создаются не как отдельные ведомства, отвечающие за развитие туризма, а как сектора и отделы в министерствах, которые воспринимают туризм, как второстепенное направление по сравнению с их основным функционалом.

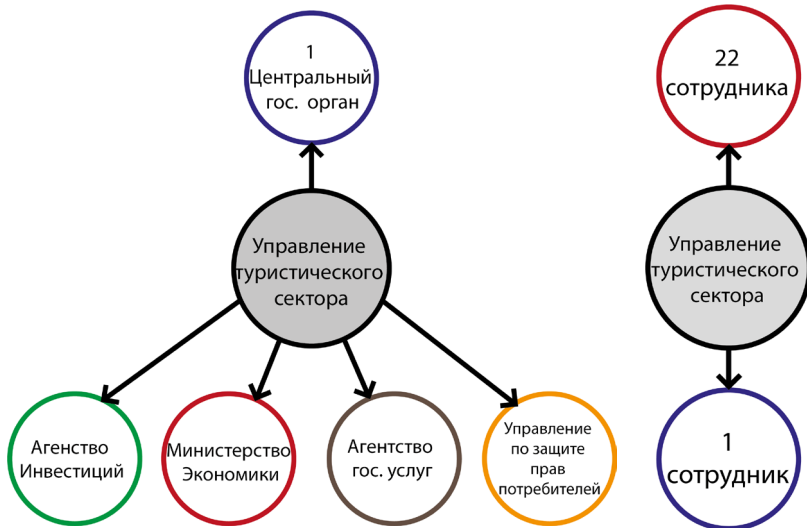
**Рисунок 1. Колебания обязанностей по управлению туристическим сектором между различными центральными органами власти за последние 5 лет**



Кроме этого, частая смена правительств приводит к изменению вектора и организационной структуры институтов исполнительной власти, в результате чего туризм каждый раз переживает реформы системы государственного управления, регулярную передачу сферы туризма от одного ведомства к другому, что вызывает остановки в процессе управления, переформатирование и возврат на прежние позиции.

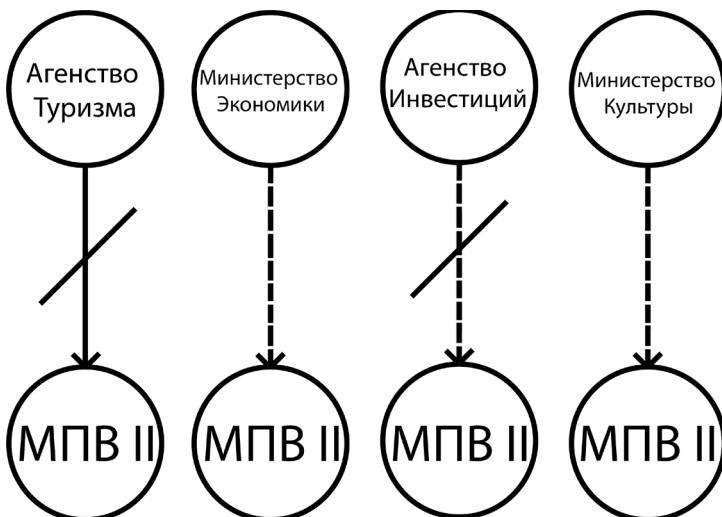


**Рисунок 2. Колебания политики управления туристическим сектором за последние 5 лет: от унитарного управления к рассредоточенному и нескоординированному управлению между различными центральными органами власти, а также от ответственности одного человека к более крупным командам**



Многолетняя практика такого подхода приводит к упадку отрасли, отсутствию стратегического подхода или имитация без реальных последствий для сектора в последовательной реализации программ развития туристического сектора. По цепочке вниз такое отношение к сектору туризма в долгосрочной перспективе приводит к аналогичной ситуации на региональном уровне (в Молдове регионы не имеют реальных исполнительных функций в государственной структуре, за исключением распределения Фонда регионального развития) и местном уровне, которые на данный момент не могут составлять территориальную основу для развития туризма.

**Рисунок 3. Отсутствие или слабая связь между национальными органами управления туризмом и местными органами власти в фактическом управлении туристическим сектором на территориальном уровне за последние 5 лет**



К этим вызовам добавляются последствия конфликта на левобережье (например, разные правовые поля и государственные учреждения, отвечающие за туризм, различное налогообложение, ограниченная мобильность путешественников и т. д.), которые, однако, могут быть нейтрализованы доброжелательным гостеприимством, характерным для туризма в любой точке мира.

Также следует отметить, что система управления, строящаяся исключительно на структуре органов власти и не имеющая действенных инструментов для консолидации других заинтересованных сторон, приводит к потере инициативности в частном секторе, который возлагает всю ответственность на государство и местные органы власти, либо решают свои стратегические бизнес-задачи, спорадически и ситуативно создавая небольшие консорциумы и ассоциации с целью увеличения каких-либо конкурентных преимуществ на рынке. В Республике Молдова существует несколько форм объединения: административно-территориальные (например, коммуны из нескольких сел) и добровольные, возможные для туристических направлений (например, Ассоциации межобщинного сотрудничества, Местные инициативные группы, Туристические кластеры, Бассейновые и суббассейновые речные комитеты, Национальные Парки и др.), которые по-разному трактуются законодательством и имеют разные административные единицы (институционализированные, полуинституционализированные, неформальные или даже без таковых). Полезность этих форм ассоциации для создания местных ОМД подробно анализируется ниже. Откладывание административно-территориальной реформы сопряжено с дополнительными рисками. В то же время неясно, как осуществлять администрирование туризма в территории и делегирование специализированных полномочий между Национальным органом управления туризмом (в настоящее время: Министерство культуры) и районными управлениями (в настоящее время управлениями культуры и туризма) в составе районных советов (которые, вероятно, будут упразднены в результате административно-территориальной реформы). Точно так же в настоящее время сложно управлять туризмом по обеим сторонам Днестра.

Участники стратегических сессий отметили, что система управления на центральном и местном уровне требует совершенствования с учетом опыта других стран Европы, особенно соседних с Республикой Молдова стран и лучшего мирового опыта, а также рекомендаций Всемирной туристической организации (ЮНВТО).

С целью стратегического, комплексного и системного подхода к управлению сектором необходимо определиться на национальном уровне с созданием отдельного ведомства, отвечающего на долгосрочной основе за политику и регулирование в сфере туризма, а также одновременно создать современные организации менеджмента дестинаций, которые позволят на единой платформе объединить ресурсы и потенциал органов власти и частного бизнеса для развития туризма в территориальном плане.

## 2. Эффективность законодательства в сфере туризма

Рассматривая действующее законодательство в сфере туризма на предмет соответствия его рекомендациям ЮНВТО по созданию институтов ОМД, участники отметили важность следующих изменений в Законе № 352 от 24-11-2006 «Об организации и осуществлении туристической деятельности в Республике Молдова». В данном ключе были предложены следующие рекомендации:

- ➊ Дополнение раздела терминологии основными определениями, касающимися менеджмента дестинаций, формата и функций ОМД;
- ➋ Расширение перечня действующих акторов в секторе туризма, которые влияют на его развитие и потенциально могут быть участниками ОМД исходя из трех принципов:
  - Географический
  - Отраслевой
  - По видам туризма
- ➌ Формулирование критериев по территориальному распределению и управлению зонами туристических дестинаций на национальном, региональном и локальном уровнях, исходя из наличия туристических ресурсов и концентрации субъектов туристической деятельности;
- ➍ Создание четкой структуры и распределение функций между органами власти и ОМД во избежание дублирования функций и для создания наиболее эффективной модели управления сектором туризма на всех уровнях;

- Актуализация перечня приоритетных для Молдовы видов туризма;
- Формулирование основных принципов управления качеством в сфере туризма и менеджмента дестинаций. Дополнение разделов в разрезе международных стандартов качества, безопасности, экологичности и устойчивости туризма.
- Приведение в соответствие с Международными рекомендациями ООН по статистике туризма, раздел, касающийся ведения статистического учета и анализа туристического сектора, в том числе, на уровне каждой туристической дестинации;
- Расширение описания и функций туристических информационных центров в соответствии с ISO 14785. Дополнение роли ТИЦ в качестве штаб-квартир ОМД локального уровня;
- Пересмотр раздела, касающегося туристических зон и управления ими, на соответствие международной практике, чтобы он не противоречил положениям о ОМД.

### 3. Уровень консолидации заинтересованных сторон

За более чем тридцать лет независимости Республики Молдова было создано множество НПО, некоммерческих организаций и ассоциаций. К сожалению, в виду отсутствия механизмов финансирования, дублирования деятельности друг друга, отсутствия открытого и постоянного диалога с органами власти, с течением времени большинство таких организаций либо прекратили свое существование, либо находятся в замершем состоянии в ожидании лучших времен. Устойчивыми и наиболее активными можно назвать:

- Ассоциация Патронатов Индустрии Туризма Республики Молдова - АПИТ
- Национальная Ассоциация Сельского, Экологического и Культурного туризма (ANTREC Молдова)
- Национальная ассоциация Туристических Агентств (ANAT Молдова)
- Ассоциация по Развитию Туризма в Молдове (ADTM)
- Национальная ассоциация въездного и внутреннего туризма (ANTRIM)
- Ассоциация гидов Молдовы
- Национальный альянс ассоциаций гидов Республики Молдова
- Ассоциация владельцев туристических гостевых домов «Cheia Satului»
- Центр информации и продвижения туризма Молдовы
- Высшая школа туризма и гостиничных услуг ASEM
- Ассоциация «Renașterea Rurală»
- Ассоциация сомелье Республики Молдова
- ANTAI «Про туризм Молдова»
- Сеть по передаче технологий Молдовы
- Центр продвижения винного туризма в Молдове
- Ассоциация Медицинского Туризма Республики Молдова
- Экологическое общество «Biotica»
- «MOLDOVA VREA AUTOSTRADĂ», Кишинэу

В то же время мы должны отметить существование различных других форм институционализации ассоциаций местных акторов в форме НПО (например, ассоциации межобщинного сотрудничества, туристические кластеры, речные бассейновые и суббассейновые комитеты и т. д.) или аналогичные НПО (например, местные инициативные группы). Хотя у них нет большого опыта работы на туристическом рынке, со временем они могут стать важными участниками консолидации будущих ОМД на местном и региональном уровне.

В Республике Молдова существует несколько форм объединения различных партнеров на уровне туристических направлений, которые имеют свои собственные стратегические цели, связанные с туризмом, или могут продвигать свои собственные туристические действия:

1. **Существующая административно-территориальная организация** (МПВ I и II уровня) объединяет усилия некоторых владельцев культурных достопримечательностей (например, музеев, домов культуры), групп людей, сохраняющих нематериальные культурные ценности (например, местные творческие коллективы, самодеятельные театры), владеет и управляет объектами материального наследия, которые должны находиться в ведении и под эгидой отделов культуры районных советов, которые координируют их деятельность. МПВ могла бы способствовать созданию определенных ассоциаций местных партнеров, специализирующихся в сфере туризма и которые она могла бы частично финансировать и включить в местную систему управления государственными учреждениями, подчиненными МПВ. В то же время, данная форма местного объединения для того, чтобы иметь возможность функционировать в качестве ОМД, должна преодолеть ряд законодательных барьеров, таких как: создание и финансирование НПО со стороны МПВ, ее специализация в сфере туризма, предоставление ей исключительных прав для управления некоторыми общественными достопримечательностями, управления местными налогами, связанными с местной туристической деятельностью, управление инструментами местной идентичности в рамках локальной стратегий туризма под исключительную ответственность этих структур, вне какого-либо вмешательства политического или избирательного характера.
2. **Ассоциации межобщинного сотрудничества**, объединяющие несколько соседних населенных пунктов для реализации общих проектов (обычно строительство и восстановление совместно используемой инфраструктуры, такой как дороги, водопроводно-канализационные сети и т. д.). В настоящее время уровень их развития соответствует реализации некоторых местных проектов и инициатив, которые могут быть, среди прочего, специализированы на совместном управлении местной туристической инфраструктурой (например, летние лагеря для детей, общие пляжи, тематические туристические маршруты, некоторые туристические информационные центры, расположенные в местных музеях и т. д.), а также посредством этих объединений возможно привлечение новых проектов для развития инфраструктуры туризма. Чтобы иметь возможность функционировать в качестве местных ОМД, эти межобщинные объединения населенных пунктов должны перейти от модели лидера-партнера, который берет на себя ответственность за конкретные результаты сотрудничества от имени всех партнеров, к институционализированной форме, не являющейся НПО (поскольку МПВ не может создавать и финансировать НПО), к сосредоточиванию усилий строго на нуждах местного туризма в ущерб сбалансированному представительству всех граждан, учреждений и экономических агентов с подведомственной территории, на совместное финансирование МПВ сотрудников этого учреждения, преодоление некоторых ограничений политического и избирательного характера.
3. **Объединения МПВ I уровня при создании национальных парков** (например, НП Орхей, Нижний Днестр) регламентируются национальным законодательством. Эта форма объединения МПВ является обязательной для создания Административного совета национального парка для эффективного участия в управлении его действиями по решению проблем (административных, планирования, охранных, образовательных, использования без разрушения и загрязнения охраняемых территорий, туризма и т. д.), в том числе организации рекреации, отдыха и туризма. При этом их полномочия строго ограничиваются охраняемой территорией в конкретных рамках работы с национальными органами охраны окружающей среды, лесного хозяйства, культуры и туризма, их действия обязательно согласовываются с Научно-техническим советом. Другие проблемы связаны с некоторыми законодательными ограничениями: дифференцированное вмешательство в различные специальные подзоны (А, В, С, D) национального парка, ограничения на передвижение людей и парковку автомобилей на территории, ограничения на строительство и организацию событий / мероприятий, и вся деятельность должна быть связана с природоохранными целями. В своей деятельности Национальный парк руководствуется несколькими обязательными стратегическими документами (План управления, включая культурно-историческую составляющую, План территориального развития, Общий план развития туризма, План научных исследований), согласованными с национальными лесными и природоохранными органами, которые вправе вводить новые аргументированные ограничения. Также сотрудники

Спецслужбы национального парка имеют право: контролировать разрешительные документы, на основании которых люди находятся на территории национального парка; имеют свободный доступ к любому объекту, расположенному на территории национального парка, в целях осуществления контроля за соблюдением требований природоохранного законодательства, а также внутренних документов НП; приостановить любую хозяйственную или иную деятельность, не соответствующую особому режиму охраны НП.

4. **Местные инициативные группы**, недавно получившие право институционализации в реализации совместных проектов некоторых местных акторов (МПВ, экономические агенты, ассоциативный сектор). Эти специальные НПО регулируются отдельным законом, они единственные, которые могут создаваться и финансироваться МПВ I уровня в партнерстве с местными экономическими агентами и местным гражданским сектором, объединяя усилия соседних населенных пунктов с максимальной общей численностью населения до 60 тысяч жителей, и что способствует сбалансированной реализации стратегии местного развития (которая может иметь компонент сельского туризма). В то же время, чтобы быть преобразованными в местные ОМД, МИГи должны преодолеть ряд проблем, определяемых национальным законодательством, таких как: прямой запрет быть членом МИГа городам с населением более 10 тысяч человек (Кагул, Единец, Орхей, Хынчешть и др.) или другим субъектам, если нарушен баланс между субъектами (МПВ, экономические агенты, гражданский сектор, ни один из них не может доминировать, поэтому специализация на экономической деятельности населения в сфере туризма проблематична); каждый член представляет только один сектор; МИГ имеет дополнительный орган управления - комитет по отбору проектов, и отобранные проекты, поддерживаемые МИГ, будут финансироваться исключительно через программу LEADER, управляемую Министерством сельского хозяйства и пищевой промышленности; данное Министерство утверждает местные стратегии развития и может созывать общее собрание МИГ, а также проверять их годовые финансовые отчеты и т. д.
5. **Кластерные объединения** создаются по определенным специализациям (например, производители винограда, мебели, ковров, туризм, животноводство и др.) и по сбалансированному продвижению интересов участников с различными формами институционализации субъектов управления кластером (учитывается в Соглашениях/Меморандумах о регистрации). Эти специализированные ассоциации (в том числе туристические) свободно выбирают свои административные единицы (это может быть один из членов, местная НПО, университет или неинституциональная группа), имеют собственную стратегию и сотрудничают на основе письменного соглашения (соглашения/меморандума) между частным и ассоциативным сектором, местными органами власти и обязательно научно-исследовательским институтом в целях достижения экономических результатов на конкурентном рынке. Эти формы ассоциации обычно возникают в цепочке добавленной стоимости определенного ассортимента продуктов/услуг и имеют тенденцию к высокой добавленной стоимости и доминированию экономического сектора в видении развития. В Молдове нет законодательной базы, регламентирующей деятельность кластерных объединений, и несколько примеров представляют относительно разнообразные и гибкие возможности для их администрирования и специализации, но, будучи относительно новыми, они еще не продемонстрировали никаких экономических показателей на уровне хорошо управляемых туристических направлений. Эту гибкость можно использовать для преобразования их в местные ОМД.
6. **Партнерства и естественные союзы** между производителями и поставщиками (как правило, на основе долгосрочных контрактов). Как правило, они создаются непосредственно между предпринимателями, связанными цепочкой создания стоимости в их частных интересах и не предполагают дополнительных задач: администрирования процессов представления территории (турдестинации), привлечения для этого дополнительного персонала или действий заинтересованного сообщества, мониторинга потока путешественников и анализ влияния туризма на географическую территорию и другие обязательные действия местного ОМД. Однако теоретически такое партнерство в сфере туризма может развиваться в сторону ситуации, когда оно будет эффективно управляться ОМД в общих интересах партнеров в цепочке создания стоимости.

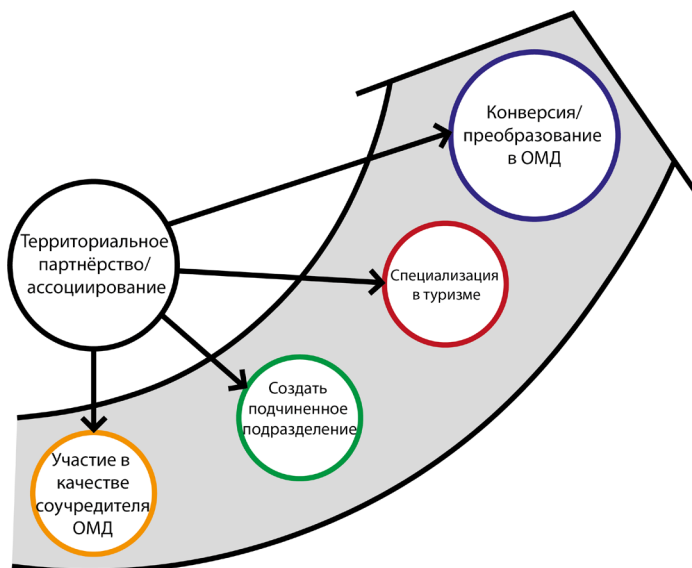
7. **Партнерские объединения в рамках проектов** (на основе соглашений о партнерстве по реализации проектов и пост-проектных мероприятий). Это форма обязательного партнерства, обычно запрашиваемая донорами грантов, при которой ведущий партнер распределяет определенные грантовые средства на основе плана реализации мероприятий конкретного проекта (например, культурный туризм, создание туристической инфраструктуры), включая обеспечение устойчивости пост-проекта. Однако практика показывает, что эти партнерства не берут на себя иных задач (например, управление и финансирование местных ОМД), кроме предусмотренных в Соглашениях, и их продолжение зависит от наличия новых совместных проектов партнеров. Кроме того, трансграничные и транснациональные проекты ограничивают сферы, количество и качество партнеров в проекте, а другие бенефициары могут быть включены только на основании другого тематического соглашения, которое обычно не предполагает прямого финансирования со стороны Донора.
8. **Торгово-промышленные палаты** – это особые общественные организации, регулируемые законом и объединяющие исключительно и в обязательном порядке местные хозяйствующие субъекты (как правило, на территории МПВ II уровня), действующие от их имени и представляющие их. При этом, согласно законодательству, государство делегирует ТПП право осуществлять предусмотренные законом публичные функции (выдает сертификаты о происхождении товаров; удостоверяет путем выдачи заключения обстоятельства, возникшие в результате природных явлений, нормативных/распорядительных актов, которые могут быть использованы в качестве уважительного препятствия для неисполнения некоторых коммерческих договорных обязательств, проводить экспертизу в области промышленности и торговли, контролировать качество и количество товаров, в том числе сырье и оборудование, оказывать другие специфические услуги и пр.). Процедурное ограничение (вопреки рекомендациям по администрации ОМД) касается исключительного права Президента ТПП руководить всеми директивными и исполнительными органами ТПП, а Ревизионная комиссия ТПП имеет право безусловного доступа ко всем документам, а также на получение информации и письменных объяснений от членов ТПП. ТПП могла бы поощрять специализацию одной из структур или филиалов в ОМД.
9. **Патронаты в сфере туризма** также являются НКО, деятельность которых регулируется специальным законом, в котором допускается объединение предпринимателей по отраслевому или территориальному принципу в целях продвижения своих интересов. Патронаты являются частью социального диалога и представляют интересы работодателей, независимо от вида собственности и организационно-правовой формы, они не могут быть ликвидированы и их деятельность не может быть приостановлена на основании актов распоряжения органов государственного управления. Патронаты участвуют в сотрудничестве с партнерами по социальному диалогу в разработке проектов законодательных актов и других нормативных актов, способствуют разработке и реализации стратегий развития национальной экономики и отраслевой экономической деятельности. Возможны 3 организационно-правовых формы патронатов: ассоциация работодателей, федерация работодателей, конфедерация работодателей. Хозяйственно-финансовая деятельность патронатов осуществляется в соответствии с их собственными бюджетами, включающими: взносы, пожертвования, спонсорство, доходы от деятельности предприятий, созданных патронатом или с его участием, плату за оказание услуг в результате деятельности указанные в уставных целях работодателей, иные источники, не запрещенные законодательством. В некоторых странах (например, в Румынии, Австрии и др.) важную роль в создании ОМД играют местные филиалы туристических патронатов.
10. **Ассоциации по управлению определенными продуктами** (например, группы местных производителей, терруары). Как правило, они создаются, независимо от организационно-правовой формы, в составе не менее 5 членов-сельхозпроизводителей (ни один из которых не может иметь более 20% голосов) с целью реализации сельскохозяйственной продукции членов и повышения эффективности их деятельности (в т.ч. агротуризм). Однако законодательством установлены определенные жесткие ограничительные требования (с точки зрения функционирования в качестве местных ОМД), в том числе: реализовывать свой товар или группу сельскохозяйственных товаров (из заранее установленного перечня) посредством данной группы местных производителей, относиться только к одной группе производителей, Министерство сельского хозяйства и пищевой промышленности утверждает План признания

группы производителей, который включает приемлемые меры, на которые будут направлены финансовые ресурсы в качестве государственной помощи, утвержденные AIPA (Агентство по интервенциям и платежам в сельском хозяйстве), которое проверяет его экономическую эффективность и техническое качество плана, правильность составления смет и планирования выполнения мероприятий, предусмотренных планом, а также осуществляет проверку экономических результатов каждые полгода и т. д.

11. **Другие добровольные объединения** или **Бизнес-клубы** (институционализированные или неинституционализированные) вокруг определенных общих интересов (предусмотренные или не предусмотренные национальным законодательством, например, бассейновые / подбассейновые комитеты малых рек).

Таким образом, для инициирования и развития ОМД в Молдове допустимы несколько альтернатив, предусмотренных существующей практикой, или новые, взятые из международного опыта. В качестве альтернатив ассоциации, охарактеризованные выше, имеют возможность извлечь выгоду из существующего потенциала сплоченности в туристических направлениях местных акторов в рамках возможного местного ОМД (для чего существуют некоторые правовые положения, практики институционализации, реальное долгосрочное партнерство и другие результаты, которые можно развивать в дальнейшем). В условиях Республики Молдова рационально **поощрять все эти альтернативные формы объединений к участию в инициативах по созданию/преобразованию/специализации местных ОМД**. В то же время, тщательный анализ законодательства, характерного для этих ассоциаций, выявляет как их потенциал для специализации в сфере туризма, так и правовые ограничения, которые зачастую трудно преодолеть (например, либо оно направлено на определенные формы исключительно для использования какого-то публичного финансирования со стороны государства, либо на исключительное управление некоторыми правами, переданными государством, и в результате взято под особый контроль со стороны «не-туристических» центральных органов). Те, для которых нет специального законодательства, обладают большей гибкостью, но требуют разработки моделей специализации в туризме, жизнеспособных в правовом поле Республики Молдова.

**Рисунок 4. Варианты вовлечения существующих территориальных объединений в развитие местного ОМД**



Объединения работодателей, как ассоциации, имеющие законодательный статус одной из сторон социального диалога в треугольнике Государство – Работодатели – Профсоюзы, имеют больше возможностей для объединения ключевых игроков на рынке. ПРООН посредством открытого конкурса выбрал в качестве партнера в реализации пилотного проекта по созданию ОМД – Ассоциацию Патронатов Индустрии Туризма Республики Молдова.

В то же время следует отметить, что источники финансирования продвижения, администрирования и развития туристских дестинаций находятся в разбросанном состоянии как в местных бюджетах (собственные поступления от налогов, оплачиваемых местным бизнесом, но в которых отсутствует туристический налог, взимаемый напрямую с туристов как в большинстве западных дестинаций), так и в национальном публичном бюджете (частично возвращаются в виде трансфертов в местные бюджеты, предназначенных для конкретных видов деятельности, например, бюджетная заработная плата, общегосударственная инфраструктура, ремонт государственных учреждений и т. д.). А также привлеченные внебюджетные источники через грантовые проекты некоторых доноров (обычно для общественной инфраструктуры, ремонта государственных учреждений и реже для туризма). Эти источники хоть и важны, но фрагментарны, предназначены для узких общеинфраструктурных решений, они требуют больших софинансирований из собственных источников Бенефициаров, к сожалению, они почти не привлекаются и не используются для туристических нужд, например, обустройство достопримечательностей, подъездные пути к достопримечательностям, развитие объектов туризма, системы качества в дестинации и др. В результате реализуется мало проектов по качественному развитию туристических дестинаций, эффективному продвижению туристского рынка и применению систем качества обслуживания посетителей туристических аттракций.

Мы считаем, что наилучших результатов можно добиться с помощью продвижения других **новых форм ассоциации, как местные, региональные и национальные ОМД, созданные с нуля** в соответствии с передовым европейским и международным опытом (см. рекомендации ЮНВТО в последующих главах).

#### 4. Состояние доступности транспортного сообщения в Республике Молдова

Развитие транспортной инфраструктуры Молдовы в целом удовлетворяет сегодняшний спрос, но в перспективе имеет потенциал для развития. В то же время мы отмечаем снижение вовлеченности большинства местных акторов (более активны МПВ) в процессы сопряжения туристических дестинаций с основными транспортными магистралями, особенно из-за очень высокой стоимости строительного-реконструкционных работ, но и из-за несколько устаревших представлений проектировщиков туристических объектов. Основными актуальными потребностями в этом отношении являются:

- ❶ Расширение авиационного сообщения с ключевыми аэропортами целевых рынков стран Европы, Ближнего Востока, Азии и Америки;
- ❷ Развитие новых железнодорожных маршрутов, которые позволят интегрировать Молдову в Европейскую железнодорожную систему и соединят города Молдовы с соседними странами, которые являются основной целевой аудиторией на туристическом рынке Молдовы;
- ❸ Совершенствование и улучшение качества покрытия основных автомагистралей и дорог местного значения, которые ведут к туристическим достопримечательностям;
- ❹ Развитие речного транспорта для туристических прогулок по Днестру, Дунаю и Пруту.
- ❺ Продвижение различных видов туристского транспорта (в том числе безмоторного) в пределах дестинаций и для связи между ними;
- ❻ Разработка и маркировка подъездных путей к дестинациям и внутри них для улучшения потока туристов.

#### 5. Степень удовлетворенности состоянием туристической инфраструктуры

- ❶ Необходимо создать национальную систему туристических маршрутов (национального, регионального и местного значения), обозначив их стандартизированными туристическими указателями от центральных автомагистралей до дорог местного значения;
- ❷ Требуется привлечение инвестиций в строительство новых современных объектов размещения разного класса. Многие туристические дестинации, в виду отсутствия средств размещения, не могут предложить полноценный туристический сервис и являются исключительно объектами экскурсионного туризма без ночевки в дестинации;



- Туристические достопримечательности требуют развития инфраструктуры вокруг них и создания туристических кластеров;
- Туристические информационные центры не имеют достаточного финансирования и единого подхода к их организации на локальном уровне;
- Выставочные и конференц-центры сосредоточены в столице и практически отсутствуют в регионах, что делает невозможным полноценное развитие делового и событийного туризма. Необходимо разработать комплексную программу привлечения государственных и частных инвестиций в данный подсектор, так как деловой и событийный туризм (MICE) стимулирует развитие малого и среднего бизнеса в дестинациях. Конвеншн-центры становятся якорными объектами и создают предпосылки для загрузки всей остальной туристической инфраструктуры, развивают новые специализации и компетенции в регионе;
- Продвижение национальной программы по модернизации и развитию туристической инфраструктуры в дестинациях;
- Продвижение систем качества для различных элементов инфраструктуры туристических услуг в дестинациях Молдовы.

## 6. Современное состояние подготовки кадров и образования в сфере туризма

В Республике Молдова специалистов в сфере туризма готовят несколько университетов (Экономическая Академия Молдовы, Государственный Университет Молдовы, Государственный Университет Физвоспитания и Спорта, Тираспольский Государственный Университет и т.п.), однако количество и качество молодых специалистов имеет потенциал для совершенствования. В образовательных программах необходимо добавить модули, касающиеся менеджмента дестинаций, управления качеством, статистики туризма и инвестиций в туризме. Начиная с 2023-2024 учебного года, Экономическая Академия Молдовы предлагает специализированный магистерский курс по ОМД.

Кроме системы высшего образования необходимо на базе ОМД создавать онлайн и офлайн платформы обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров на постоянной основе.

В качестве основных направлений должны быть разработаны интенсив-курсы для:

- Туристических гидов со специализацией по видам туризма и странам, откуда ожидаются гости Молдовы;
- Работников туристических операторов по приему туристов;
- Работников коллективных и индивидуальных средств размещения (в том числе сельских);
- Работников музеев, достопримечательностей, природных заповедников, промышленных и других объектов посещения на предмет туристического сервиса и стандартов;
- Работников туристических информационных центров;
- Водителей такси и туристического транспорта;
- Работников управления туристическим сектором в целом и ОМД в частности.
- А также курсы по:
  - Системе управления качеством и стандартизации в туризме;
  - Статистике и аналитике туризма;
  - Различным видам туризма в отдельности (гастрономический, городской, сельский, медицинский и т.д.)

## 7. Топ туристических дестинаций и основные виды туризма Молдовы

Республика Молдова, при всей своей небольшой территории, воистину может удивить своих жителей и гостей страны разнообразным природным и культурным потенциалом, неповторимым колоритом местных традиций, сохранившихся благодаря достаточно патриархальному образу жизни во многих сельских населенных пунктах, вкусом аутентичных блюд, дополненных тонким ароматом прекрасных молдавских вин. За последние тридцать лет были составлены самые разнообразные перечни наиболее интересных и посещаемых туристических направлений нашей страны. Учитывая специфику нашего

проекта, ниже предлагаем топ 10 самых посещаемых туристических направлений, составленный представителями сферы туризма, участниками стратегических сессий.

**1. Криковские подвалы.** Винные подвалы Крикова являются вторыми по величине среди винных погребов Молдовы, после подвалов в с. Малые Милешты (крупнейших в мире). Криковский подземный город простирается на 120 километрах лабиринтных дорог, по сравнению с 200 км в винодельне «Малые Милешты». Согласно одной из легенд, туннели формировались под Крикова начиная с 15-го века, в результате добычи известняка, использовавшегося для строительства г. Кишинэу. В 1950-е годы они были преобразованы в подземное хранилище для вин, производимых на данном винодельческом предприятии. Только половина туннелей оборудована для хранения вина. Улицы подземного города носят названия тех сортов вин, которые там хранятся. Этот «винный город» имеет свои склады, дегустационные залы, кинозал и другие подземные объекты. Глубина достигает 100 метров под землей и здесь хранятся 1,25 миллиона бутылок редких вин. Самое старое вино датируется 1902 годом. Температуру поддерживают на уровне 12°C круглый год (которая идеально подходит для созревания и хранения вина).

**2. Бендерская крепость.** Данная крепость в средневековье являлась частью так называемого оборонительного «каменного пояса» Молдавского княжества, защищавшего население страны от набегов извне. Основана она на месте еще более старой гетуэзской крепости.

**3. Винодельня «Мими».** Основателем данной винодельни является последний губернатор Бессарабской губернии, государственный деятель, а затем и винодел, Константином Мими. Заложена она была на территории села Бульбоака, на земле, принадлежавшей его семье. Известно, что строительство было завершено в 1900/1901 годах (по другим данным уже в 1893 году). В 2011 году началась реконструкция винодельни, которая была завершена в сентябре 2016 года. «Castel Mimi», названный в честь своего основателя, стал одной из важнейших туристических достопримечательностей страны. 1 июня 2023 года в замке Мими прошёл второй саммит Европейского политического сообщества.

**4. Сорокская Крепость.** Крепость располагается на правом берегу реки Днестр, в городе Сороки, примерно в 160 км к северу от Кишинёва. До сегодняшнего дня она прекрасно сохранилась. Данная крепость была построена Стефаном Великим в последней четверти XV века. Относительно происхождения названия крепости, одна из легенд гласит, что господарь установил «сорок» (срок возведения крепости). Сорокская крепость была построена как оборонительное укрепление против хищных татарских орд, которые через днестровские переправы вторгались в Молдову. Она не была большой крепостью с двумя рядами стен, как Суцава, Четатя Албэ или Хотин, а только небольшим укреплением, замком для укрытия стражников против татар.

**5. Винодельня «Малые Милешты»** стала легендой благодаря впечатляющей коллекции, состоящей из 1 500 000 бутылок. Это самая большая коллекция вин в мире, которая была внесена в книгу Рекордов Гиннеса в 2005 г. Милештские вина, исключительного характера и стиля, признаны и любимы далеко за пределами Республики Молдова.

**6. Старый Орхей.** Это историко-археологический комплекс, расположенный в 60 км к северо-востоку от г. Кишинёва, на реке Реут, входит в состав природно-культурного заповедника «Старый Орхей», общей площадью около 500 га. В результате археологических раскопок, проводимых в разные периоды времени, в Старом Орхее были обнаружены следы разных цивилизаций. Здесь располагалась гето-дакская крепость (VI—I вв. до н. э.), городище Золотой Орды Янги-Шехр или, как его называли арабские путешественники, Шехр-аль-Джедид (30-60-е гг. XIV в.), православные монастыри (с конца XIV в.) и молдавский город Орхей (XV—XVI вв.).

**7. Исторический центр Кишинева.** Город Кишинев, первое документальное упоминание относится к первой половине XV в., является одним из наиболее посещаемых туристических направлений. Располагая примерно 900 культурными памятниками, взятыми под охрану государства, он в некоторой мере служит примером того, как следует использовать культурное наследие в туристических целях (здание Национального Музея Истории Молдовы, Национального Музея Этнографии и Естественной Истории, Кафедральный Собор, Триумфальная арка и т.п.).

**8. Монастырь Куркь.** Данный монастырь является одной из главных религиозных достопримечательностей страны, памятник архитектуры XVII века. Монастырь возведен на живописных холмах, покрытых лесом (кодрами), и занимает две террасы – на верхней находится непосредственно сам монастырь, хозяйственные постройки, на нижней расположен каменный бассейн-пруд. Архитектурный ансамбль включает две церкви, девять различных построек, в том числе кельи для монахов, большой сад и каменный бассейн.

**9. Вадул-Рашков.** Средневековое село на правом берегу Днестра, сохранившее очарование стародавнего поселения, традиционные дома, расположившиеся среди скалистых холмов, аутентичную планировку улиц, средневековую колокольню старой церкви, сохранившуюся в средневековом центре селения, а также дом-музей выдающегося писателя Дмитрия Матковского. Сюда же следует добавить исключительные пейзажи, раскинувшиеся по берегам древнего Днестра.

**10. Национальный парк «Нижний Днестр».** Это охраняемая территория в 62 тыс. гектаров. Парк находится в границах 13 населенных пунктов, расположенных на территории районов Штефан Водэ и Кэушень и трех населенных пунктов, находящихся на левом берегу Днестра.

К основным видам туризма Молдовы участники стратегической сессии отнесли:

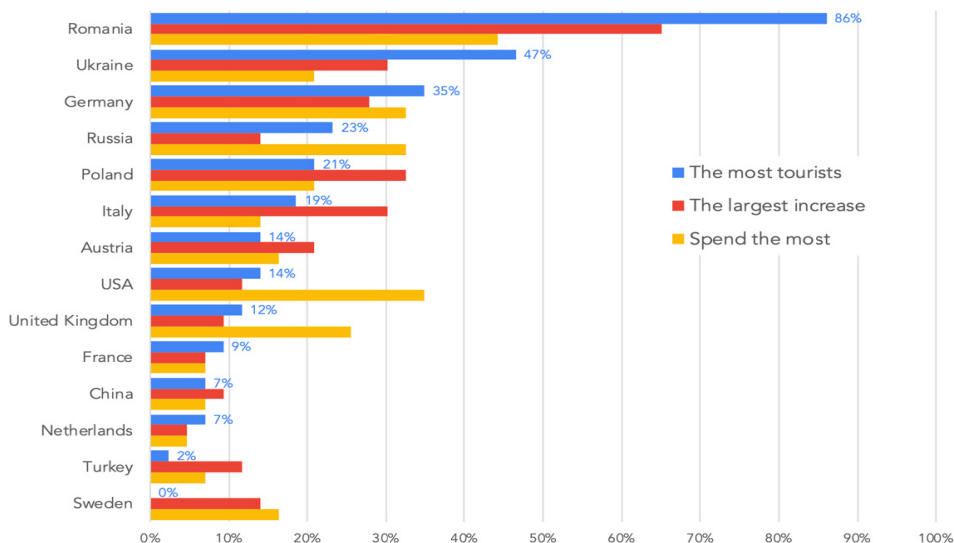
- ▶ Сельский
- ▶ Культурный
- ▶ Винный
- ▶ Гастрономический
- ▶ Приключенческий

В перспективе также следует развивать:

- ▶ MICE туризм
- ▶ Медицинский и велнес-туризм
- ▶ Экологический
- ▶ Городской или урбан-туризм
- ▶ Паломнический / религиозный
- ▶ Туризм для детей и молодежи.

## 8. Современная сегментация туристического рынка

Согласно исследованиям Всемирного банка для Агентства инвестиций Молдовы, туристическая аудитория Молдовы по состоянию на конец 2021 года была распределена следующим образом:



Данный график указывает на то, что аудитория достаточно широкая, но в тоже время она имеет потенциал для роста в рамках существующей географии посетителей, а также возможно привлечение новых категорий туристов, например, из стран Ближнего Востока и Азии.

## 9. Состояние туристического маркетинга территорий

У Республики Молдова разработан качественный брэндинг, который отражает суть и миссию туристического предложения. Однако из-за отсутствия структуры, ответственной за маркетинг Молдовы как туристической дестинации, и финансирования на должном уровне, страна в целом и ее отдельные регионы в частности, мало представлена на международном туристическом рынке, форумах, выставках, в прямой рекламе и международных медиа. Недостаточно проводятся рекламные и информационные туры для СМИ и туристических операторов. Требуется системного развития.

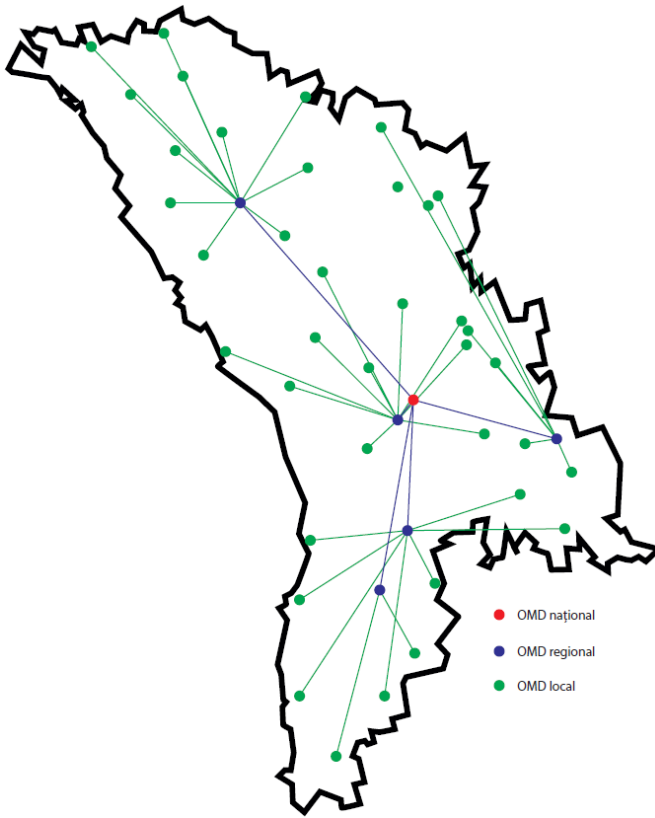
В Молдове нет институционализированных структур для продвижения и реализации качественного туристического маркетинга территорий. Часто эти небольшие инициативы поддерживаются конкретными грантовыми проектами и мало жизнеспособны. МПВ не всегда активно участвует в действиях по продвижению идентичности направлений, исходя из их собственных ценностей и исторического контекста. В то же время, несколько местных субъектов часто продвигают свою собственную деятельность или совместно с другими партнерами в целях развития определенных туристических направлений.

## 10. Оптимальная структура для создания региональных и локальных ОМД в Молдове

Анализ ситуации с расположением туристических достопримечательностей, инфраструктуры и туристических структур указывает на необходимость сбалансированных структур управления туристической деятельностью по всей стране. Участники стратегической сессии пришли к выводу, что в нынешних реалиях наиболее оптимальной будет модель деления территории Молдовы на:

- **1 национальная ОМД**, которая будет сотрудничать с Центральным органом по туризму, с возможностью получения определенных полномочий, но без дублирования функций;
- **5 региональных ОМД** (Север, Центр, Юг, Гагаузия, левобережье), которые состоят из двух и более местных ОМД согласно региональному разграничению и будут подчиняться национальному ОМД.
- **30-40 локальных ОМД**, которые географически могут совпадать с актуальным административным делением (районы на правом и левом берегу Днестра). В то же время юридические структуры могут быть новыми в соответствии с рекомендациями ЮНВТО (государственно-частные партнерства, НПО или публичные учреждения) или специализацией/преобразованием уже существующих в Молдове объединений (проанализировано выше). Местные ОМД должны будут объединяться в рамках региональной ОМД по географическому принципу. При этом при их создании будут учтены прогнозируемые административно-территориальные изменения.

**Рисунок 5. Предлагаемое территориальное распределение организаций по управлению туристическими дестинациями**



Следует отметить, что это всего лишь пилотное предложение, вследствие реализации которого и на основе его результатов могут далее приниматься решения о формах, структурах ОМД в нашей стране. Рекомендации ЮНВТО и европейская практика показывают необходимость упорядочивания отношений между ОМД разных уровней (национального, регионального и местного) в **единой иерархической структуре, как форма управления, гибкая на местном уровне, интегрирующая на региональном уровне и конкурентная на национальном и международном уровне**. Таким образом, основную деятельность по управлению дестинацией будет осуществлять местный ОМД, а на более высоких уровнях будет осуществляться синхронизация и синергизация их деятельности, при этом национальный ОМД будет координировать всю систему. Точно так же эти отношения должны строиться на четкой правовой и нормативной основе, посвященной ОМД, общим стандартам управления и схожих показателей статистики и аналитики туристического рынка.

Различные модели ОМД (румынская и австрийская), представленные в приложениях, подтверждают разнообразие возможных форм работы, а также гибкость в управлении этими базовыми структурами туризма страны.

## Глава 2

# Ситуация с управлением туризмом на территориальном уровне: левый берег Днестра

---

### 1. Продуктивность нынешней модели управления сектором туризма на левом берегу Днестра

Регулирование и управление сектором туризма на левом берегу Днестра осуществляется Агентством по Туризму. Относительная стабильность в системе органов власти дает возможность сформировать среднесрочные планы развития сектора и сформировать на ближайшие годы стратегический план действий по совершенствованию туристического продукта региона и его маркетингу. В регионе пока недостаточно консолидирован малый и средний бизнес в индустрии гостеприимства и туризме, что мешает сформировать объективную картину всех потребностей на туристическом рынке и создать эффективно работающую экосистему в секторе туризма. При этом, следует отметить, что система управления, которая построена исключительно на структуре органов власти и не имеющая действенных инструментов для консолидации других заинтересованных сторон, приводит к потере инициативности в частном секторе, который возлагает всю ответственность на государство и местные органы власти.

Система управления сферой туризма требует совершенствования с учетом опыта других стран Европы и внедрения лучших мировых практик и рекомендаций Всемирной туристической организации ЮНВТО.

Прежде всего, необходимо предусмотреть в существующих положениях:

- ❶ Терминологию с основными определениями, касающимися менеджмента дестинаций, формата и функций ОМД;
- ❷ Расширение перечня действующих акторов в секторе туризма, которые влияют на его развитие и потенциально могут быть участниками ОМД исходя из трех принципов:
  - Географический
  - Отраслевой
  - По видам туризма
- ❸ Формулирование критериев по территориальному распределению зон туристических дестинаций на локальном уровне, исходя из наличия туристических ресурсов и концентрации субъектов туристической деятельности;
- ❹ Создание четкой структуры и распределение функций между органами власти и ОМД во избежание дублирования функций и для создания наиболее эффективной модели управления сектором туризма на всех уровнях;
- ❺ Актуализация перечня приоритетных для региона видов туризма;
- ❻ Формулирование основных принципов управления качеством в сфере туризма и менеджмента дестинаций. Дополнение разделов в разрезе международных стандартов качества, безопасности, экологичности и устойчивости туризма.
- ❼ Приведение в соответствие с Международными рекомендациями ООН по статистике туризма (IRTS 2008) раздел, касающийся ведения статистического учета и анализа туристического сектора;
- ❽ Расширение описания и функций туристических информационных центров в соответствии с ISO 14785. Дополнить роль ТИЦ в качестве штаб-квартир ОМД локального уровня;
- ❾ Пересмотр раздела, касающегося туристических зон и управления ими, на соответствие международной практике, чтобы он не противоречил положениям о ОМД.

## 2. Транспортная инфраструктура

Регион не имеет собственного авиационного и водного сообщения и доступен для посещения по автомагистралям и железной дороге из Кишинева и других регионов Молдовы, а также Одесской и Винницкой областей Украины. Развитие транспортной инфраструктуры региона в целом удовлетворяет сегодняшний спрос, но в перспективе имеет потенциал для развития по следующим направлениям:

- Строительство пассажирского терминала и развитие международного авиасообщения с аэропортом Тирасполь;
- Развитие новых железнодорожных маршрутов, которые позволят интегрировать Молдову, включая левобережье, в Европейскую железнодорожную систему и соединят с соседними странами;
- Совершенствование и улучшение качества покрытия основных дорог местного значения, которые ведут к туристическим достопримечательностям;
- Развитие речного транспорта для туристических прогулок по Днестру.

## 3. Состояние туристической инфраструктуры

- Хотя на левом берегу Днестра установлены указатели ко всем главным достопримечательностям, необходимо влиться в общенациональную систему туристических маршрутов, обозначив их стандартизированными туристическими указателями от центральных автомагистралей до дорог местного значения;
- Требуется привлечение инвестиций в строительство новых современных объектов размещения различного класса – гостиницы, хостелы, мотели, гостевые дома и сельские усадьбы. Многие туристические дестинации не могут предложить полный туристический сервис и являются исключительно объектами экскурсионного туризма без ночевки в дестинации, в виду отсутствия средств размещения;
- Туристические достопримечательности требуют развития инфраструктуры вокруг них и создания туристических кластеров;
- На левом берегу Днестра существуют 1 ТИЦ и 5 ТИПов, которые финансируются из бюджета и управляются Агентством по туризму;
- Выставочные и конференц-центры для мероприятий международного уровня практически отсутствуют в регионе, что делает невозможным полноценное развитие делового и событийного туризма. Необходимо разработать комплексную программу привлечения государственных и частных инвестиций в данный подсектор, так как деловой и событийный туризм (MICE) стимулирует развитие малого и среднего бизнеса в дестинациях.

## 4. Кадры и образование в сфере туризма

В регионе специалистов в сфере туризма готовят как минимум два университета, однако количество и качество молодых специалистов имеет потенциал для совершенствования. В образовательных программах необходимо добавить модули, касающиеся менеджмента дестинаций, управления качеством, статистики туризма и инвестиций в туризме.

Кроме системы высшего образования необходимо на базе ОМД создавать онлайн и офлайн платформы обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров на постоянной основе.

В качестве основных направлений должны быть разработаны интенсив-курсы для:

- Туристических гидов со специализацией по видам туризма и странам, откуда ожидают гости Молдовы.
- Работников туристических операторов по приему туристов;
- Работников коллективных и индивидуальных средств размещения (в том числе сельских);
- Водителей такси и туристического транспорта;
- Работников музеев, достопримечательностей, природных заповедников, промышленных и других объектов посещения на предмет туристического сервиса и стандартов;
- Работников туристических информационных центров;

- ▶ Работников ОМД;
- ▶ А также курсы по:
  - > Системе управления качеством и стандартизации туризма;
  - > Статистике и аналитике туризма;
  - > Различным видам туризма в отдельности (гастрономический, городской, сельский, медицинский и т.д.)

## 5. Туристический потенциал левого берега Днестра

- ▶ Посещение города Тирасполь с деловой и культурной целью, включая Екатерининский парк, площадь Суворова, спорткомплекс „Шериф“ и др.;
- ▶ Экскурсии в Бендерскую крепость;
- ▶ Посещение промышленных объектов, производящих локальную продукцию: завод «Kvint», «Aquatir», «Букет Молдавии» и другие;
- ▶ Свято-Вознесенский Ново-Нямецкий монастырь;
- ▶ Строенцы;
- ▶ Рашков.

К основным видам туризма региона относятся:

- ▶ Городской (деловой, ностальгический, событийный);
- ▶ Экологический и сельский;
- ▶ Культурный;
- ▶ Винно-гастрономический;
- ▶ Приключенческий.

В перспективе также следует развивать:

- ▶ MICE туризм;
- ▶ Медицинский и велнес-туризм;
- ▶ Индустриальный туризм.

Посетителями левобережья являются представители стран Европы – Германия, Великобритания, Италия, Испания, Польша, Румыния и др. Данный анализ показывает, что аудитория достаточно широкая, имеется потенциал для роста в рамках существующей географии посетителей, а также возможно привлечение новых категорий туристов, например, из стран Ближнего Востока и Азии.

## 6. Маркетинг территорий

Для эффективных маркетинговых коммуникаций на постоянной основе должен использоваться единый стиль, поэтому следует принять решение о разработке нового брэнббука.

Также необходимо разработать маркетинговую стратегию по представлению региона и совместных туристических продуктов на международных туристических выставках и форумах, а также в медиа-ресурсах.

## 7. Оптимальная структура для создания региональных и локальных ОМД на левом берегу Днестра

Наиболее оптимальной будет модель деления территории региона на **5 локальных ОМД**, которые соответствуют актуальному административному делению – Каменская локальная ОМД, Рыбницкая локальная ОМД, Дубоссарская локальная ОМД, Григориопольская локальная ОМД, Слободзейская локальная ОМД, которая будет включать в себя такие крупные туристические центры как Тирасполь и Бендеры. В процессе создания и развития институтов ОМД могут происходить укрупнения и слияния в более крупные локальные организации при условии сотрудничества на местах и слаженного сотрудничества между представителями бизнеса в локальных сообществах.



## Глава 3

# Общие выводы стратегических сессий по созданию ОМД

---

В последние годы страны всего цивилизованного мира всё чаще и чаще признают необходимость в рациональном и планомерном управлении туристическими дестинациями. Глобальная конкуренция, цифровая трансформация и появление новых IT-платформ по предоставлению различных туристических услуг, от планирования до покупки и оценки услуг, изменили саму суть работы туристического сектора. Осознавая необходимость повышения конкурентоспособности и устойчивого социально-экономического развития дестинаций, многие организации по маркетингу дестинаций на мировом уровне уже столкнулись с реальной необходимостью расширить сферу своей деятельности путем реструктуризации (специализация, преобразование, создание с нуля) в универсальные организации по менеджменту туристическими дестинациями (ОМД). В приложениях приведены некоторые примеры адаптации рекомендаций ЮНВТО для двух стран ЕС: Румынии и Австрии.

Если раньше ОМД были скорее обычными департаментами по маркетингу и продвижению туризма в том или ином регионе, то сейчас мы видим тенденцию к тому, что они постепенно превращаются в лидирующие и консолидирующие организации с более широкими полномочиями, которые включают в себя стратегическое планирование, координацию и управление всем спектром деятельности в рамках структуры управления с интеграцией различных заинтересованных сторон от органов власти до бизнеса и образовательных учреждений, работающих в дестинации для достижения общей цели. В тех дестинациях, где такой организации еще нет, она несомненно нужна в качестве организационной единицы, чтобы возглавить все эти процессы.

Только правильно организованное управление способно обеспечить координацию работы соответствующих органов, различных заинтересованных сторон и специалистов в рамках единой согласованной стратегии и коллективного видения, преследующего общую цель – конкурентоспособность и устойчивое развитие дестинации. В процессе разработки и реализации туристической стратегии развития, желательно вовлекать не только органы власти и туристический бизнес, но также местное население сообществ, которое так же будет эффективно влиять на принятие решений и реализацию общей стратегии развития дестинации. Именно это в полной мере можно назвать государственно-частным партнерством.

В процессе расширения функций от маркетинговых к управленческим, ОМД становится лидирующей организацией и начинает играть решающую роль в консолидации представителей туристического сектора на конкретной территории, а также лиц, определяющих политику и принимающих решения в интересах устойчивого развития.

В наших нормативно-правовых документах, как и в других постсоветских странах, отсутствует такой вид организационно-правовой формы как ОМД в их классическом понимании, которая позволяет объединять субъектов публичного и частного права на одной платформе. Это, в свою очередь, не позволяет объединять бюджеты и создавать реальные и эффективные механизмы государственно-частного партнерства. Такую форму предстоит закрепить в законодательстве (в том числе путем внесения изменений в нормативную базу Постановлением Правительства, поправок к закону или созданием закона, посвященного ОМД), чтобы ОМД могли создаваться на региональном и локальном уровнях и становиться площадками для развития устойчивого туризма, формируя баланс в экономическом, социальном и экологическом плане.

В результате встреч были сделаны некоторые конкретные выводы, как на правой, так и на левой стороне Днестра, как общего, так и частного характера. Общие выделенные проблемы включают в себя: острую необходимость развития туризма на уровне туристических дестинаций; слабое участие государственных учреждений в управлении достопримечательностями/туристическими потоками/ данными на территориальном уровне и т.д. К числу частных выводов относятся: разный и несогласованный подход к развитию туризма на обоих берегах Днестра, отсутствие общих институционализированных платформ для развития туризма на Днестре, 2 разные модели развития туризма, так далее.

Уже существующие в настоящее время объединения и ассоциации туристического бизнеса могут на-

чать выполнять роль пилотных ОМД на двух берегах Днестра, выполняя функции таких организаций, но нуждаются в стартовой финансовой поддержке, для консолидации достаточного количества участников и стейкхолдеров, а также настройки процессов и запуска инструментов, которые принесут реальную пользу участникам, повысят конкурентоспособность туристического продукта дестинаций и будут продвигать территории на национальном и международном туристическом рынке. Для институционального укрепления национальных, региональных и локальных ОМД необходима финансовая поддержка в течение как минимум первого года их деятельности в этой роли.

В связи с этим, Ассоциация Патроната Индустрии Туризма Республики Молдова – АПИТ, и Некоммерческое партнерство «Региональная Туристическая Организация «Днестр» - РТО «Днестр», как организации, методологически и организационно работающие над туристической привлекательностью дестинаций правого и левого берега, предлагают стратегическим партнерам выступить в качестве доноров в реализации пилотного проекта по развитию и институциональному укреплению двух взаимосвязанных, развивающихся по одинаковым стандартам и нормам ОМД (национального, региональных и локальных), по одному на каждом из берегов Днестра, а также нескольких образовательных и маркетинговых активностей в рамках общего проекта по развитию устойчивого туризма для всего региона.

Туристический сектор пострадал больше всех в результате пандемии COVID-19. Для восстановления прежних объемов международного туризма, а также принимая во внимание высокую конкуренцию на данном рынке между всеми странами и регионами, необходимо максимально консолидировать все имеющиеся ресурсы и сформировать грамотную стратегию продвижения Молдовы на мировом и европейском туристическом рынке.

Следует также учитывать, что в современном мире не существует единой универсальной модели. Каждая дестинация уникальна и имеет свои исторические, культурные, экономические, законодательные особенности. Тем не менее, несмотря на то, что характеристики, приоритеты и уровень развития дестинаций отличается в зависимости от ее местоположения, общие цели для каждой ОМД практически идентичны. Цель любой ОМД максимально удовлетворять потребности туристов данной дестинации и при этом на постоянной основе обеспечивать ее конкурентоспособность и устойчивое социально-экономическое, сохраняя природу и культурное наследие в долгосрочной перспективе и создавая новые выгоды и преимущества от туристической деятельности для местной экономики и жителей.

Подводя итог всему вышеперечисленному, следует отметить, что создание ОМД национального, регионального и локального уровня является стратегически важным шагом в процессе децентрализации, а также для развития малого и среднего бизнеса, создания рабочих мест, развития инфраструктуры и привлечения инвестиций в регионы и сообществ, расположенных на двух берегах Днестра.

## Глава 4

# Рекомендации по созданию и администрированию ОМД на обоих берегах Днестра

---

С каждым днем функционирование туристического сектора становится все сложнее. Растет конкуренция между участниками рынка и между дестинациями, меняются технологии и бизнес-модели, тенденции и спрос. Необходимо обеспечивать устойчивое развитие туризма в трех измерениях (экономическом, социальном и экологическом), сохранять благосостояние местных жителей, способствовать балансу между комфортной жизнью населения и наплывом туристов. Все это требует планирования и правильного менеджмента.

Туризм является драйвером экономики и при правильном выборе стратегии дестинации и грамотно организованном процессе ее реализации туризм создает условия для устойчивого развития, новых валютных поступлений, развития туристических достопримечательностей, открытия новых деловых, культурных, гастрономических, оздоровительных, спортивных и других мероприятий, повышает знания, бизнес-культуру и толерантность местного населения.

Международная практика показала, что ОМД как постоянно действующая независимая площадка выступает в роли стратегического лидера и «собирателя» всех заинтересованных сторон в сфере туризма дестинаций, как со стороны органов власти, так и со стороны бизнеса и общественности. Ключевой задачей ОМД является координация взаимоотношений и развитие сотрудничества между всеми сторонами, повышение уровня знаний, качества инфраструктуры и сервиса, как составляющих туристического продукта, повышение узнаваемости и конкурентоспособности дестинации на внутреннем и международном рынке.

Действующие в настоящее время организации, на пример **АРИТ** и **РТО «Днестр»**, могли бы выполнять роль пилотных ОМД (национального и соответственно регионального уровня), выполняя функции таких организаций, но нуждаются в стартовой финансовой поддержке, для консолидации достаточного количества участников и стейкхолдеров, а также настройки процессов и запуска инструментов, которые принесут реальную пользу участникам, повысят конкурентоспособность туристического продукта дестинаций и будут продвигать территории на национальном и международном туристическом рынке. Для институционального укрепления национальных, региональных и локальных ОМД необходима финансовая поддержка в течение как минимум первого года их деятельности в этой роли.

При создании ОМД рекомендуется учитывать следующие значимые моменты:

1. Применение европейских практик развития ОМД как важных элементов управления туризмом в территории.
2. Организация по менеджменту туристических дестинаций (ОМД) – это ведущая организационная единица, под эгидой которой должны сотрудничать различные органы власти, заинтересованные стороны и поставщики услуг, совместно разрабатывая единое видение развития дестинации. Для этого также потребуются стратегия развития территории, ведь в конечном счете, общая цель одна – экологически безопасное и рассчитанное на долгосрочную перспективу социально-экономическое развитие и высокая конкурентоспособность дестинации.
3. Работа ОМД должна осуществляться в рамках трех ключевых пунктов:
  - › стратегическое управление;
  - › эффективная реализация;
  - › эффективная методика управления.

4. Не существует универсальной стратегии ОМД. Все дестинации уникальны по своим характеристикам и ресурсам (природным, культурным и т. д.), проблемам (связь, доступность, управление ростом посетителей, туристические платформы, сезонность и т. д.) и приоритетам (увеличение числа посетителей, трансформация в «умную» дестинацию и т. д.). ОМД должны в индивидуальном порядке адаптировать свою работу в рамках дестинации в соответствии с реалиями и потребностями.
5. Управление туристической дестинацией должно быть всесторонним, а не опираться только на маркетинг. Привлекать к процессу нужно все заинтересованные стороны, работающие в сфере туризма, обеспечивая баланс отдельных, иногда даже расходящихся, интересов конкурентов, создавая всестороннее партнерство.

Для получения ожидаемого результата необходимо принять во внимание следующие рекомендации:

**Общие рекомендации, относящиеся к развитию ОМД:**

- ➊ Продвижение туризма в государственной политике как приоритетного сектора социально-экономического развития страны, управляемого собственной стабильной государственной структурой;
- ➋ Создание рамок развития туризма в территории, исходя из профессиональных соображений, без изменений, продиктованных политическим вмешательством;
- ➌ Продвижение туризма как моста для интеграции обоих берегов Днестра, в связи с его влиянием на повышение мобильности между регионами, продвижения положительного имиджа объектов наследия и объединения местных участников в общие цепочки создания стоимости;
- ➍ Взаимосвязь системы управления туризмом с административно-территориальной реформой, начатой в Республике Молдова, от которой, вероятно, в значительной степени будет зависеть конфигурация и количество локальных ОМД.

Обновление нормативно-правовых актов туризма следует реализовать по нескольким направлениям:

- ➊ усовершенствование Закона № 352 Республики Молдова путем включения в него **раздела, посвященного ОМД и управлению туристическими зонами** (местные, региональные и национальные, вовлеченные субъекты, соответствующая терминология, критерии агрегирования, функции ОМД, система отчетности и т. д.), а также в ближайшее время подготовка **проекта закона, посвященного ОМД;**
- ➋ подготовка **законодательных норм на левобережье посвященных ОМД.**

Уточнение в законодательстве роли и функций Туристско-информационных центров по отношению к ОМД и органам, отвечающим за туризм;

1. Приоритетное продвижение Государственной программы по улучшению дорожного сообщения, общественного транспорта и альтернативного транспорта между туристическими зонами, включая правый и левый берега Днестра;
2. Разработка проектов восстановления водных транспортных сообщений на реках Днестр, Дунай и Прут, в том числе для туристических катеров разного размера;
3. Продвижение различных видов туристского транспорта (в том числе безмоторного) в пределах дестинаций и для связи между ними;
4. Разработка и надлежащая маркировка подъездных путей (республиканского, регионального и местного значения) к дестинациям и внутри дестинаций для улучшения турпотока;
5. Продвижение государственной программы инвестиций в модернизацию и развитие туристических достопримечательностей и объектов (размещение, МІСЕ, ТІЦ, питание, туристический транспорт), в том числе для масштабирования возможностей обслуживания посетителей и туристов, диверсификации предложения и качества туристических продуктов по направлениям (местным, региональным и национальным);
6. Продвижение систем качества для различных элементов инфраструктуры туристических услуг в дестинациях правого и левого берега Днестра;
7. В образовательных программах необходимо добавить модули, касающиеся менеджмента дестинаций, управления качеством, статистики туризма и инвестиций в туризме;

8. Необходимо на базе ОМД создавать онлайн и офлайн платформы обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров на постоянной основе;
9. В перспективе должны развиваться: MICE туризм, медицинский и велнес-туризм, экологический, урбан-туризм, туризм для детей и молодежи, религиозный и т.д.

**Специальные рекомендации по развитию ОМД:**

Продвижение действий по укреплению и институционализации партнерских отношений (независимо от форм территориальной агрегации) между местными субъектами на уровне туристических дестинаций в результате создания Организаций по управлению дестинациями (местных, региональных и национальных ОМД).

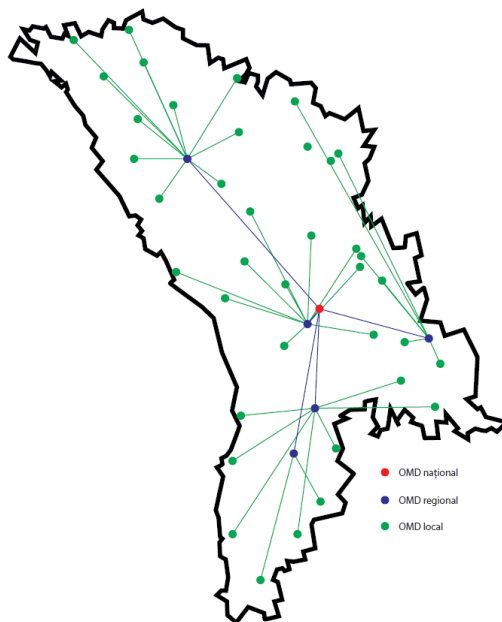
Использование в туристических дестинациях существующего потенциала объединения местных акторов (для чего существуют правовые нормы, практики институционализации, реальное долгосрочное партнерство и другие результаты, которые можно развивать) в рамках возможного ОМД, а также другие новые формы объединений в виде местных, региональных и национальных ОМД, предложенные европейским и международным передовым опытом.

Продвижение четкой структуры для развития ОМД:

- в Молдове: **1 национальная ОМД** (может быть АПИТ Молдова, поскольку он является зонтом для действующих членов, специализирующихся в туризме в разных туристических зонах, имеет финансовую автономию и меньше юридических ограничений для создания ОМД, является членом международных туристических организаций), **5 региональных ОМД** (в периметре существующих регионов) и около **30-40 местных ОМД** (на базе существующих или будущих объединений на уровне отдельных районов или групп населенных пунктов). При этом при их создании будут учтены прогнозируемые административно-территориальные изменения.

- на левом берегу Днестра: **1 Региональная ОМД** (может быть РТО «Днестр», которая имеет инициативу развития туристического кластера в Тираспольско-Днестровской туристической зоне) и **7 локальных ОМД** (в периметре существующих районов).

**Рисунок 6. Предлагаемое территориальное распределение организаций по управлению туристическими дестинациями в Молдове**



Если ранее предполагалось, что такие организации должны заниматься исключительно маркетингом и продвижением (этот этап создания организаций маркетинга/продвижения туристических дестинации в Молдове ранее был опущен и мы переходим непосредственно к стадии управления дестинацией), то сейчас их полномочия и область работы должны значительно расшириться.

Помимо традиционного продвижения, маркетинга и брендинга в обязанности ОМД должны входить такие дополнительные функции как стратегическое планирование, комплексный менеджмент туристической дестинации, разработка и реализация стратегии развития, анализ рынка, развитие продуктов и услуг, цифровизация и инновации, привлечение и управление инвестициями, а также мониторинг и антикризисное управление. Функции ОМД: от инициирования до участия, содействия, координации, исполнения или управления различными мерами, направленными на развитие туристической дестинации. Стоит избегать дублирования функций и задач между различными организациями в сфере туризма.

При решении проблем, которые не входят в сферу компетенций или полномочий, ОМД должны налаживать стратегическое сотрудничество и партнерство шире, чем только в рамках туристического сектора. Это поможет привлечь органы власти и ключевые заинтересованные стороны, действующие в рамках дестинации (государственные органы, частные субъекты и МПВ, гостиницы, транспортные компании, научные круги, НПО, представители местного населения и т. д.).

В каком бы формате не функционировала ОМД (публично-частное партнерство, НПО или другие законные формы), позиционироваться она должна как легитимный и признанный заинтересованными сторонами орган, посредник и представитель дестинации на всех уровнях. Для этого нужно максимально задействовать все основные государственные и частные заинтересованные лица в сфере туризма, влияющие на работу туристической дестинации. Стоит проводить консультации с соответствующими заинтересованными лицами, НПО, жителями местных сообществ. ОМД должны учитывать, что менеджмент туристической дестинации невозможен без скоординированного совместного управления всеми составляющими туристической дестинации. Это возможно только посредством постоянного открытого диалога и сотрудничества всех организаций и сторон, направленного на достижение общей цели. В конечном итоге это приведет к росту конкурентоспособности и устойчивому социально-экономическому развитию туристической дестинации в долгосрочной перспективе.

ОМД должны выявлять и привлекать местных предпринимателей, участвующих в цепочке создания стоимости туризма, и создавать благоприятную почву для всестороннего экономического роста туризма - это выгодно и для бизнеса, и для местных жителей.

Каждая ОМД должна выбрать наиболее подходящую ей модель управления (поэтому в законе или постановлении правительства должны быть перечислены четкие альтернативы: в качестве государственно-частного партнерства, публичное учреждение, объединение работодателей и других местных акторов или независимая ассоциация) в зависимости от потребностей внутри дестинации. Следует адаптировать ее структуру в соответствии с правовым статусом, законами и нормативно-правовой базой с учетом уровня децентрализации государственного управления. Выбранная модель управления должна быть гибкой, независимой, прозрачной и базироваться на принципах подотчетности участникам организации.

Для дальнейшей практической реализации необходимо укрепить действующие ассоциации до уровня ОМД, расширив их функционал и применение на их платформах механизмов государственно-частного партнерства. Пилотные ОМД, которые будут созданы в рамках данного проекта на территории обоих берегов, будут реализовывать следующие функции:

# Главные направления деятельности ДМО

№	Функции ДМО	НТО	РТО	ЛТО
1	Стратегическое планирование и разработка политики дестинации	✓	✓	✓
2	Консолидация бизнеса, власти и всех заинтересованных сторон (PPC)	✓	✓	✓
3	Лобби и защита интересов туристического сектора	✓	✓	✓
4	Планирование развития туристической инфраструктуры дестинации	✓	✓	✓
5	Привлечение и сопровождение инвестиций	✓	✓	✓
6	Маркетинг и брендинг дестинации	✓	✓	✓
7	Участие в международных организациях	✓		
8	Диджитализация и инновации	✓	✓	✓
9	Исследования, мониторинг, аналитика, статистика	✓	✓	✓
10	Создание сети туристических информационных центров			✓
11	Разработка и продажа туристических продуктов			✓
12	Развитие MICE индустрии (Convention bureau)	✓	✓	✓
13	<b>Комплексное управление качеством. Стандартизация</b>	✓	✓	✓
14	Развитие человеческих ресурсов (Образование и профподготовка)	✓	✓	✓
15	Воспитание культуры гостеприимства и толерантности			✓

ОМД должны привести стратегию дестинаций, разработанную в соответствии с интересами местных акторов, в соответствие с Повесткой в области устойчивого развития на период до 2030 года и Целями устойчивого развития (ЦУР). Разработать план устойчивого развития туризма, который охватывает ключевые факторы в экологической, социально-культурной и экономической областях и обеспечивать его выполнение.

Структура локального ОМД должна соответствовать функциям, взятым на себя ОМД, чтобы она могла содержать хотя бы одну позицию менеджера дестинации с полной заработной платой, обеспечиваемой взносами членов, спонсорством и привлеченными ресурсами.

Бюджет ДМО необходимо планировать ежегодно и использовать для обеспечения реализации целей ОМД и повышения конкурентоспособности дестинации.

ОМД должны взять на себя ответственность за преобразование дестинации в так называемую «умную дестинацию», что будет способствовать повышению конкурентоспособности и устойчивому социально-экономическому развитию в долгосрочной перспективе.

Уточнение финансирования проектов развития туризма на территории (на развитие достопримечательностей, подъездных путей к достопримечательностям, развитие туристских объектов, системы качества в дестинации, работа ОМД и ТИЦ и т.д.) из нескольких источников;

1. Приведение в соответствие с Международными рекомендациями ООН по статистике туризма (IRTS 2008), раздел закона № 352, касающийся ведения статистического учета и анализа туристического сектора, в том числе, на уровне каждой туристической дестинации.
2. Расширение в законе № 352 описания и функции туристических информационных центров в соответствии с ISO 14785. Дополнение роли ТИЦ в качестве штаб-квартир ОМД локального уровня.

Пересмотреть на соответствие международной практике раздела закона № 352, касающегося туристических зон и управления ими, чтобы он не противоречил положениям о ОМД.

Установление единого налога, оплачиваемого туристом отдельно за каждую ночь проживания в дестинации (городской налог / city tax).

# Приложение 1

## Руководство ЮНВТО по институциональному укреплению Организации Менеджмента Дестинации

---

### 1. Резюме рекомендаций

В мировой практике<sup>1</sup> для обеспечения качественного процесса управления туристическими направлениями прибегают к созданию Организаций по Менеджменту Дестинаций, которые считаются ведущей организационной единицей, включающей в себя различные органы власти, заинтересованные стороны и специалистов и способствует установлению партнерских отношений для достижения коллективного видения развития дестинации.

Относительно **структуры управления ОМД** следует отметить, что она может варьировать от единого государственного органа до модели государственно-частного партнерства. В меньшей степени встречаются полностью частные модели – с ключевой ролью инициирования, координации и управления деятельностью. В последнее время, роль ОМД, традиционно отвечающая за маркетинг дестинации, становится все шире. Таким образом, на сегодняшний день в **функции и обязанности ОМД** входят следующие элементы:

- ▶ Стратегическое планирование,
- ▶ Формулировка и реализация цели туристической политики,
- ▶ Аналитика рынка (сбор и анализ данных, маркетинговые исследования и др.),
- ▶ Развитие совместного туристического продукта и бизнеса,
- ▶ Цифровизация и инновация,
- ▶ Мониторинг,
- ▶ Антикризисное управление,
- ▶ Обучение и наращивание потенциала развития дестинации,
- ▶ Продвижение, маркетинг и брендинг дестинации,
- ▶ Финансирование и привлечение инвестиций и т.д.

При всей значимости данной единицы управления туристическими направлениями, еще не все туристические дестинации управляются ОМД. Развитие институтов устойчивого управления требует партнерских отношений, выходящих за рамки традиционных организационных границ, чтобы вовлечь общественность и неправительственные субъекты в процесс принятия решений и менеджмента. Поэтому, для продвижения идеи создания и развития **ОМД** следует укреплять внутренний потенциал этих структур в **трех ключевых областях деятельности**:

- ▶ Стратегическое лидерство;
- ▶ Эффективное управление;
- ▶ Эффективное исполнение.

---

1 <https://www.unwto.org/global/publication/unwto-guidelines-institutional-strengthening-destination-management-organizations-dmos-p>



Для достижения вышеуказанных целей следует учитывать следующие *рекомендации*:

1. Каждый ОМД должен выбрать наиболее подходящую модель управления (от государственного органа до модели государственно-частного партнерства или НПО). Выбранная модель должна отвечать на потребности дестинации и адаптировать свою структуру и характер к адекватному правовому статусу в соответствии с законами и нормативно-правовой базой своей юрисдикции с учетом децентрализации и уровня государственного управления. В то же время, модель управления должна обеспечивать надлежащее пространство для маневра ОМД и определенную степень независимости и прозрачности на основе принципов подотчетности.
2. ОМД, какой бы формат они ни использовали, должны позиционироваться как законные действующие лица и действительные собеседники, чтобы представлять дестинацию на всех уровнях. Для достижения этого ОМД должен в полной мере задействовать все основные заинтересованные стороны в сфере общественного и частного туризма, действующие и/или влияющие на дестинацию. Для обеспечения согласования должны быть проведены общественные консультации с соответствующими заинтересованными сторонами, НПО, жителями и местными сообществами.
3. ОМД должны учитывать, что управление дестинацией требует скоординированного объединенного управления всеми элементами, из которых состоит туристическое направление, что может быть достигнуто только посредством политики постоянного и открытого диалога и коалиции многих организаций и интересов, работая над достижением общей цели, в конечном итоге являясь гарантией конкурентоспособности и устойчивости туристического направления в долгосрочной перспективе.
4. ОМД должны быть в состоянии выявлять и вовлекать местные отрасли, участвующие в цепочке создания стоимости туристического продукта и создавать благоприятную основу для инклюзивного роста туризма, чтобы катализировать выгоды как для местных предприятий, так и для сообществ/жителей в дестинации.
5. В тех областях, которые не входят в сферу их компетенции или выходят за ее пределы, включая общественные и неправительственные субъекты, ОМД должны стремиться к стратегическим альянсам и партнерствам за пределами туристического сектора, чтобы охватить органы власти и ключевые заинтересованные стороны, действующие в дестинации (государственные органы, частные субъекты, т. е. сектор размещения, транспорт, академические круги, НПО, представители местных сообществ и т.д.).
6. ОМД должны привести свою политику и действия в соответствие с Повесткой в области устойчивого развития на период до 2030 года и Целями в области устойчивого развития (ЦУР). Это означает, что у ОМД есть план/политика устойчивого развития туризма, который охватывает ключевые аспекты в экологической, социокультурной и экономической областях (например, экономическая жизнеспособность, местное процветание и т. д.) и обеспечивает его соблюдение.
7. ОМД должны соблюдать *Глобальный этический кодекс туризма ЮНВТО* и выступать за его соблюдение всеми заинтересованными сторонами в сфере туризма в своем видении и в своей деятельности.
8. ОМД должны обеспечить превращение дестинации в смарт-назначение, что будет способствовать улучшению конкурентоспособности и устойчивости направлений в долгосрочной перспективе.
9. Таким образом, ОМД должны расширить традиционный маркетинг и продвижение, чтобы стать ведущими организациями с более широкими полномочиями, включающими стратегическое планирование, координацию и управление дестинацией.
10. ОМД должны все чаще включать в свой портфель обязанностей различные дополнительные функции: от традиционного продвижения, маркетинга и брендинга до стратегического планирования, формулирования и реализации туристической политики дестинации, изучения рынка, развития продуктов и бизнеса, цифровизации и инноваций, мониторинга, антикризисного управления. ОМД могут варьироваться от инициирования до участия, содействия, партнерства, координации, исполнения или управления. ОМД также должны избегать дублирования функций и усилий, помогая выявить любые пробелы в управлении, которые, возможно, не будут устранены.

## 2. Введение: от маркетинга до управления дестинацией

В последние годы растет признание необходимости рационального и планового управления туристическими направлениями. Многие организации, занимающиеся маркетингом туристических дестинаций, сталкиваются с острой необходимостью расширить сферу своей деятельности чтобы стать всеохватывающими организациями по управлению дестинациями, так как столкнулись с вызовами и изменениями парадигмы — цифровая трансформация, появление новых туристических услуг на различных платформах (например, в секторе размещения) или менеджмент ростом потока посетителей. Становится более острым необходимость повышения конкурентоспособности и устойчивого роста посещений туристических дестинаций. От традиционных советов по маркетингу и продвижению наблюдается тенденция к тому, чтобы Организации по управлению дестинациями (ОМД) стали ведущими организациями с более широкими полномочиями, включая стратегическое планирование, координацию и управление полного спектра деятельности в рамках структуры управления с интеграцией различных заинтересованных сторон, действующих в туристической дестинации под общими целями. Дестинации, в которых такой организации еще нет, все чаще создают или планируют создать ОМД в качестве организационной единицы.

Оптимальное управление дестинацией, которое гарантирует вовлечение всех заинтересованных сторон и специалистов, координируются ведущей организацией в рамках согласованной стратегии и коллективного видения, преследующего общую цель: конкурентоспособность и устойчивость туристического направления. Этот подход также должен вовлекать жителей и местное сообщество в процесс принятия решений и политики в области туризма, а также его реализацию в рамках государственно- частного - общественного подхода. ОМД как ведущая организация в туристическом направлении играет решающую роль в продвижении более широкого участия туристического сектора, его отраслей, а также политиков и лиц, принимающих решения в устойчивом развитии.

Модель управления туристической дестинацией выходит за традиционные границы маркетинга и продвижения и опирается на коалицию всех заинтересованных сторон в сфере туризма, координируемую и возглавляемую ОМД для достижения общей цели.

## 3. Задачи по институциональному укреплению Организации Менеджмента Дестинации состоят в следующем:

1. Подчеркивание актуальности наличия ведущей организационной единицы на уровне туристической дестинации;
2. Установление прочной основы критериев и показателей, имеющих глобальное значение и применимых в любой существующей или будущей ОМД, независимо от ее размера, формата и уровня действия (национального, регионального или локального);
3. Предоставление набора рекомендаций для рассмотрения существующими и будущими ОМД для улучшения их эффективности планирования, менеджмента и улучшения их институционального управления.

Эти руководящие принципы применимы во всем мире и могут помочь ОМД в укреплении своей институциональной структуры, конкурентоспособности и устойчивости туристических направлений, которые они представляют. Они вносят свой вклад в помощь ОМД в их повседневной работе, а также лицам, определяющим политику и принимающим решения, и другим заинтересованным сторонам на разных уровнях (национальном, региональном и местном), определяя ключевые области деятельности для управления дестинацией. В принципе применяется «универсальная модель», когда к каждой дестинации необходимо корректировать характер и функции ОМД к различным переменным, таким образом определяя успех и обеспечивая беспрепятственное управление пунктом назначения. Тем не менее, несмотря на то, что характеристики, приоритеты и уровень развития могут варьировать от одного направления к другому, общие цели для каждого ОМД заключаются в том, чтобы максимизировать восприятие посетителем ценности и качества дестинации, обеспечивая при этом конкурентоспособность и устойчивость направления, а также сохранение его природных и культурных ценностей в долгосрочной перспективе и стимулировать выгоды для местной экономики и жителей.

## 4. Менеджмент туристических направлений и Организации Менеджмента Дестинации (ОМД)

**ОМД** — это ведущая организационная единица, которая может включать в себя различные органы власти, заинтересованные стороны и специалистов и способствует установлению партнерских отношений для достижения коллективного видения развития туристической дестинации.

**Структуры управления ОМД** варьируют от единого государственного органа до модели государственно-частного партнерства или НПО, в меньшей степени также встречаются полностью частные модели – с ключевой ролью инициирования, координации и управления деятельностью. Роль ОМД, традиционно отвечающая за маркетинг дестинации, становится шире.

Не все туристические направления имеют ОМД. Развитие институтов устойчивого управления требует партнерских отношений, выходящих за рамки традиционных организационных границ, чтобы вовлечь общественность и неправительственные субъекты в процесс принятия решений и менеджмента.

ОМД становится ключевым игроком в развитии и управлении туризмом на уровне дестинации, хотя его мандат и сфера деятельности будут определяться его контекстом, зрелости туристического направления, уровнем децентрализации, приоритетами, ресурсами и другими факторами. Соответственно, отправной точкой для ОМД должна быть оценка текущей ситуации в дестинации, для чего в идеале должен быть проведен процесс консультаций, в котором участвуют все ключевые заинтересованные стороны: как государственные, так и частные, а также гражданское общество (местное сообщество и жители, научные круги и др.). После того ОМД устанавливает дорожную карту и формулирует стратегию для туристической дестинации, адаптированную к потребностям, компетенциям и приоритетам, вытекающим из этого совместного процесса. Успешная работа ОМД будет определяться его способностью завоевать доверие всех заинтересованных сторон в туристическом направлении и за ее пределами. Как ведущая организационная единица, ОМД должен заручиться поддержкой всех действующих заинтересованных сторон и считаться легитимным органом – в институциональном, юридическом и оперативном плане – для руководства управлением туризмом в дестинации.

Еще одним шагом в управлении является концепция «умной дестинации», основанная на пяти столпах:

1. Менеджмент;
2. Инновации;
3. Технология;
4. Доступность;
5. Устойчивое развитие.

Пять столпов и взаимодействие между ними – это краеугольный камень для превращения дестинации в интеллигентное направление, и ОМД находится в центре этой трансформации.

## 5. Функции и обязанности ОМД

Основные функции ОМД могут включать в себя:

- Стратегическое планирование туристической дестинации,
- Формулировка и реализация цели туристической политики,
- Аналитика рынка (сбор и анализ данных, маркетинговые исследования и др.),
- Развитие совместного туристического продукта и бизнеса туристической дестинации,
- Цифровизация и инновация,
- Мониторинг,
- Антикризисное управление,
- Обучение и наращивание потенциала развития туристической дестинации,
- Продвижение, маркетинг и брендинг туристической дестинации,
- Финансирование и привлечение инвестиций.

## 6. Преимущества эффективного управления туристической дестинацией

Туристические дестинации с эффективным ОМД во главе обладают более высокой способностью идти в ногу с тенденциями туризма, внедрять инновации и адаптироваться к потребительским моделям, более устойчивы к вызовам, имеют более высокий уровень эффективности в планировании и разработке продуктов, гибкость в принятии решений. Некоторые преимущества эффективного управления дестинацией описаны ниже:

### **Создание конкурентного преимущества:**

Решающее значение для того, чтобы дестинации были конкурентоспособными, имеет:

1. Создание сильного и уникального позиционирования (т. е. предложение иного опыта по сравнению с другими направлениями) путем развития достопримечательностей и ресурсов дестинации таким образом, чтобы подчеркнуть его подлинность и уникальные характеристики;

2. Предоставление впечатлений высокого качества и превосходного соотношения цены и качества, гарантируя, что все аспекты опыта посетителей соответствуют самым высоким стандартам и эффективно скоординированы.

Оба этих фактора успеха требуют комплексного подхода к управлению, основанного на коллективном видении и прочных партнерских отношениях, чтобы обеспечить максимально возможное удовлетворение посетителей.

**Устойчивое развитие туризма** при надлежащем планировании и управлении гарантирует, что дестинация сохраняет свою экономическую жизнеспособность и свою экологическую, социальную и культурную целостность, а также аутентичность, ресурсы, которые в первую очередь сделали ее привлекательной.

**Укрепление институционального управления:** Создание ОМД само по себе означает материализацию усиленного институционального управления в дестинации, независимо от его структуры, которая доказала свою эффективность. Способность дестинации согласовывать усилия и объединять все заинтересованные стороны под руководством организационной единицы способствует улучшению институционального управления – как по горизонтали, так и по вертикали – и облегчает диалог и процесс принятия решений в направлении общего видения.

**Предотвращение дублирования и выявление пробелов:** как ведущая организационная единица, которая может охватывать различные органы власти и заинтересованные стороны в дестинации, ОМД находится в лучшем положении, чем любая другая организация на уровне дестинации, чтобы избежать дублирования усилий и дублирующих друг друга инициатив, а также выявить возможные пробелы, которые следует устранить.

**Распространение преимуществ туризма:** доход от туризма и вытекающие из него выгоды необходимо распределять путем поддержки развития туристических продуктов и опыта на базе сообществ. Необходимо увеличить маркетинг сельского и экспериментального туризма, создания достойных рабочих мест, продвижения малых и средних предприятий или изучения потенциала местных искусств и ремесел в цепочке создания стоимости туристических услуг. ОМД находятся в уникальном положении для создания благоприятной среды для инклюзивного роста туризма, который приносит пользу как местному бизнесу, так и сообществам/жителям в дестинации.

**Формирование культуры туризма в дестинации:** Ни одно туристическое направление не может быть устойчивым и конкурентоспособным в долгосрочной перспективе, не прислушиваясь к мнению местных сообществ и жителей в планировании и управлении туристической дестинацией. ОМД отвечают за информирование местных сообществ о социально-экономическом вкладе туристического сектора и должны привлекать местные сообщества и внимательно следить за отношением жителей к развитию туризма.

**Увеличение доходов от туризма:** целенаправленное, скоординированное развитие туризма и целевой маркетинг дестинации, могут увеличить среднюю продолжительность пребывания посетителей, увеличить расходы посетителей, уменьшить эффекты сезонности, измерить пропускную способность, рассредоточить туристические потоки. Все это способствует повышению уровня возврата инвестиций, получению новых доходов и увеличению его распределения среди участников в цепочке создания стоимости туризма.

**Создание сильной и яркой идентичности бренда:** ОМД продвигают значимость и силу брендов, которые тесно связаны с ценностями дестинации. Постоянно предоставляя превосходное качество, лояльность к бренду, посетители будут возвращаться в дестинацию на регулярной основе.

## 7. Ключевые показатели эффективности (КПД) в управлении дестинациями

ЮНВТО разработала сертификацию<sup>2</sup>, программу адресованную организациям по управлению туристическими направлениями (ОМД) — в основном на региональном и местном уровне, целью которых является усиление их институционального потенциала и укрепление трех ключевых областей деятельности в управлении туристическими направлениями: стратегическое лидерство, эффективное исполнение и эффективное управление.

### 7.1. Стратегическое лидерство

Стратегическое лидерство означает использование усилий и энергии заинтересованных сторон для достижения коллективного видения, составление стратегии для достижения результата, информирование и отстаивание преимуществ и принципов эффективного управления дестинации, продвижение государственно-частного партнерства и т. д.

**Управление дестинацией** требует присутствие и лидерство ОМД, обеспечивающие принципы, ценности и стратегическое видение, которые будут координировать весь процесс. В этом контексте для ОМД крайне важно гарантировать устойчивое управление дестинацией с учетом экологического, социального и экономического подхода. Учитывая тот факт, что заинтересованные стороны дестинации могут иметь разные, если не расходящиеся, интересы и не всегда могут иметь мотивацию для совместной работы, дестинациям нужны субъекты, способные классифицировать и объединять корпоративные интересы, создавать связи, а также координировать посредничество. Здесь проявляется роль ОМД в стратегическом лидерстве. столкновение с возможными вызовами и кризисом. По этой причине важно собирать и анализировать данные и тенденции, предвидеть и готовиться к событиям, действовать быстро и ответственно. Таким образом, ОМД должен руководить следующими вопросами:

- Координация;
- Политика;
- Ценности;
- Видение.

Следующие действия способствуют достижению стратегического лидерства на уровне ОМД:

- Создание возможности для коллективных действий и постановки общих целей в рамках совместного подхода;
- Обеспечение эффективного общения со всеми заинтересованными сторонами в сфере туризма в целях укрепления партнерских отношений между ними;
- Координирование посредничества путем согласования расходящихся интересов и поиска решений существующих проблем;
- Создание атмосферы доверия между сторонами и уменьшения разногласия, позиционирования ОМД как знающей и опытной стороны;
- Действие в качестве ответственного лица в секторе туризма в дестинации;
- Принятие участия в процессах разработки совместных туристических продуктов, стимулируя сбор средств и мобилизацию ресурсов;
- Интеграция местных сообществ в процесс участия, чтобы обеспечить взаимовыгодные отношения среди его жителей;
- Обеспечение согласования в реализации коллективного видения направления путем подписания соглашений и установления партнерских отношений с соответствующими заинтересованными сторонами для обеспечения синергии и создания более прочных связей.

---

2 UNWTO.QUEST Certification1

- Формулировка стратегического плана для туристической дестинации, который полностью учитывает приоритеты и проблемы всех заинтересованных сторон;
- После определения стратегии (при публичном участии всех заинтересованных сторон на протяжении всего процесса создания стратегии), следует осуществить ее утверждение посредством соглашений и партнерских отношений со всеми сторонами, ответственными за ее реализацию (государственный сектор: могут быть задействованы различные уровни администрации, от национального до регионального и местного уровней; частный сектор: жилье, транспорт и т. д., научное сообщество, кластеры, НПО и представители местных сообществ и жителей), и зависит от каждой дестинации в отдельности.

## 7.2 Эффективное выполнение функций

Эффективное выполнение функций ОМД включает в себя знание и руководство обязанностями и ролями, а также наличие соответствующей и необходимой организационной структуры, и бюджета, чтобы иметь возможность их выполнять. Необходимо выполнять данные задания через стратегический план, который может обеспечить основу и стратегическое видение. Нужны конкретные оперативные планы, которые систематизируют для каждой области управления действия, цели и потребности в человеческих ресурсах. Также нужно определить ответственные лица за их выполнение, потенциальных партнеров, ключевые показатели эффективности (KPI) и другие наборы инструментов измерения для достижения поставленных целей, определенных в политике туризма для дестинации в средне-долгосрочной перспективе. В настоящее время существует тенденция ограничивать стратегический план дестинации сроком от 2 до 3 лет, учитывая быстрые изменения и проблемы как со стороны предложения, так и со стороны спроса.

**Мандат ОМД** может включать, среди прочего, следующие виды деятельности:

- Стратегическое планирование и позиционирование туристической дестинации;
- Регулирование или участие в процессе формулирования регламентации;
- Реализация туристической политики;
- Информация о рынке: сбор и анализ данных, исследование рынка и создание знаний для принятия решений.

**Эффективное исполнение** включает в себя следующие элементы:

- Информация и услуги для туристов/посетителей туристической дестинации;
- Маркетинг, продвижение, информационно-разъяснительная работа и брендинг дестинации;
- Разработка продукта и расширение цепочки создания стоимости (вовлечение местных производителей и поставщиков услуг в цепочку создания стоимости туризма в дестинации);
- Комплексное управление, а также мониторинг качества;
- Доступность;
- Коммуникация в кризисных ситуациях;
- Развитие человеческих ресурсов (в рамках ОМД);
- Нарращивание потенциала, обучение и образование для МПВ и местных специалистов в области туризма;
- Продвижение культуры туризма в дестинации, обеспечивающее симбиоз, интеграцию, и взаимовыгодные отношения между туристической деятельностью, местными сообществами и окружающей средой;
- Достойные рабочие места и социальную интеграцию (например, гендерная политика);
- Туристическая инфраструктура и другие объекты (отходы, санитария, энергетика, безопасность и защита, здоровье и т. д.);
- Городское планирование;
- Инновации и предпринимательство;
- Привлечение и продвижение инвестиций;
- Цифровая трансформация;
- Конкретные предложения по превращению дестинации в *умное направление*.

Хотя множество обязанностей, которые лежат в поле ответственности ОМД будут в значительной степени зависеть среди прочего от его мандата, приоритетов и структуры управления, функции, перечисленные выше являются наиболее распространенными. Редко ОМД возьмет на себя все из них, поскольку во многих случаях некоторые из этих функций выходят за рамки их компетенции и входят в компетенцию других партнеров, с которыми ОМД должен установить союзы или, по крайней мере, определить их и поддерживать диалог.

### 7.3. Эффективное управление

Управление дестинациями связано с разработкой и внедрением целостной политики туристических направлений, надлежащей институциональной структурой для обеспечения эффективной реализации этой политики и согласованной операционной системы. Эффективное управление системой координации туристическими направлениями включает обеспечение осведомленности и рекомендаций для отрасли в отношении качества и превосходства, содействие устойчивому и ответственному туризму, а также эффективное и прозрачное корпоративное управление (например, финансовое, административная и кадровая практика, быстрое/гибкое исполнение, мониторинг производительности, оценка, и др.).

*Управление туризмом* можно понимать, как поддающуюся измерению практику руководства, направленную на эффективное управление туристическим сектором на различных уровнях государственного управления посредством форм координации и сотрудничества, которые являются эффективными, прозрачными и подотчетными. Такая форма управления способствует достижению целей коллективного интереса, разделяемый сетями акторов, вовлечённых в отрасли с целью развития решений и возможностей через соглашения, основанные на признании взаимозависимости и общих обязанностей.

Управление в туризме имеет два конкретных аспекта:

1. Директивная способность управления, определенная путем координации и кооперации, а также путем участия всех заинтересованных сторон. Конкретно связанное с этим измерением, управление туризмом связано с процессом менеджмента дестинации за счет синергии и координации усилий на разных уровнях и в разных мощностях.

2. Эффективность менеджмента, определяемая институциональными навыками и ресурсами, которые поддерживают пути и процессы, что проводятся для определения целей, поиска решений и возможностей для заинтересованных сторон путем предоставления инструментов и средств для их совместного исполнения.

## 8. Критерии и показатели для эффективных ОМД

Каждая из трех ключевых областей деятельности: стратегическое лидерство, эффективное исполнение, эффективное управление – оценивается на основе ниже следующих критериев.

### **Ключевая область деятельности: 1. Стратегическое лидерство**

Аспекты успешного управления дестинацией, которые зависят, прежде всего, от интегрированных усилий туристического сектора, для которых ОМД выступает в качестве лидера, координатора или партнера по исполнению.

**Таблица 1. Ключевые области деятельности и критерии организаций по управлению туристическими направлениями (ОМД)**

Критерии	Область применения
1.1 Ключевая роль в участии и реализации туристической политики и/или стратегического плана развития	Ключевое участие в разработке туристической политики и стратегического видения дестинации в рамках ведущей роли и контроль за ее развитием в соответствии с Глобальным этическим кодексом туризма.
1.2 Стратегическое видение	Разработка стратегического плана развития дестинации и возможных сценариев взаимодействия между вовлеченными сторонами.
1.3 Лидер в сфере туристических знаний и туристической информации	Сбор и консолидация информации о направлениях, проведение исследований и анализ ситуации с последующим принятием решений.
1.4 Кризисная координация туристического сектора	Создание плана антикризисных процедур, действий и ролей, утвержденного различными вовлеченными сторонами, который используется во время кризиса для координации туристического сектора дестинации.
1.5 Программа устойчивого управления в экономической, социально-культурной и экологической сфере	Наличие плана устойчивого развития туризма, охватывающего ключевые аспекты в экологической, социокультурной и экономической областях и обеспечивающего соответствие путем постоянного мониторинга реализации с конечной целью максимизации вклад туризма в достижение ЦУР. Также программа управления устойчивостью согласована с 12 показателями устойчивости туризма ЮНВТО. Кроме того, план устойчивого туризма ОМД должны соответствовать статье 3 Глобального этического кодекса туризма: «Туризм как фактор устойчивого развития» и статье 4: «Туризм как пользователь культурного наследия человечества и участник его улучшения».
1.6 Налаживание партнерских отношений с заинтересованными сторонами в целях повышения конкурентоспособности дестинации	ОМД участвует в инициативах по сотрудничеству с поставщиками туристических услуг за пределами ОМД для улучшения цепочки создания стоимости туризма и устанавливает эффективное сотрудничество с частным сектором. ОМД участвует в инициативах государственно-частного партнерства, а также с государственными органами, которые участвуют или влияют на конкурентоспособность дестинации в соответствии со стратегическим планом.
1.7 Продвижение культуры туризма в дестинации и ее сообществе.	Выполняя свой мандат, ОМД проводит совместные действия с местным сообществом для повышения осведомленности о преимуществах и воздействии туризма и тем самым способствует соблюдению статьи 2 «Туризм как средство индивидуальной и коллективной реализации» и статьи 5 «Туризм, полезная деятельность для принимающих стран и сообществ» Глобального этического кодекса туризма.

*Примечание. Большинство критериев в этой таблице применимы ко всем ОМД, хотя некоторые из них являются более конкретными и применяются только в том случае, если они включены в мандат ОМД.*



## Ключевая область деятельности: 2. Эффективное выполнение функций

Аспекты, относящиеся к удовлетворительному управлению дестинацией, которые зависят, прежде всего, от действий и усилий ОМД.

Критерии	Область применения
2.1 Регулирование туристического сектора	ОМД участвует как в разработке, так и в реализации правил и норм туризма.
2.2 Разработка плана маркетинга и продвижения досугового туризма	ОМД разрабатывает, выполняет, контролирует и измеряет выполненный объем маркетингового плана для досугового туризма (анализ рынка, сегментация, определение целей, определение приоритетов, окупаемость инвестиций и т. д.) в рамках своих полномочий.
2.3 Реализация плана маркетинга и продвижения делового туризма	ОМД разрабатывает, выполняет, отслеживает и измеряет выполненный объем маркетингового плана для бизнес встреч и конференций (анализ рынка, сегментация, определение целей, определение приоритетов, окупаемость инвестиций и т. д.) в рамках своих полномочий.
2.4 Интеграция информационных и коммуникационных технологий	Интеграция технологических инструментов, благоприятствующих и способствующих продвижению дестинации на онлайн-платформах (социальные сети, цифровые маркетинговые кампании).
2.5 Продвижение инвестиций в туризм	Разработка плана привлечения и продвижения инвестиций в туризм с указанием инвестиционных возможностей, целевых рынков, комплекса маркетинга, стимулов, процессов и т. д. Осуществление измерения результатов продвижения инвестиций в туризм, отслеживая фактическую стоимость инвестиций и прогресс в рамках своего мандата.
2.6 Расширение туристического предложения и повышение конкурентоспособности дестинации	Наличие плана, указывающего на сильные стороны туристического направления, в целях повышения конкурентоспособности дестинации путем приоритизации туристических достопримечательностей. Способствует продвижению партнерства с соответствующими вовлеченными сторонами для улучшения восприятия (культуры, природы, городов, искусств и т. д.).
2.7 Содействие туристическому предпринимательству и инновациям	ОМД реализует программу или действия по продвижению предпринимательских инициатив и инноваций в сфере туризма, а также способствует развитию партнерских отношений с заинтересованными сторонами, чтобы продемонстрировать надлежащее выделение финансовых и человеческих ресурсов для поддержки предпринимательства.
2.8 Производство и распространение рекламных материалов	Разработка и распространение контента и рекламных материалов, подходящих для целевой аудитории, в поддержку маркетинговой стратегии.
2.9 Оказание информационных услуг посетителям	Получение посетителями информации о дестинации от бюро туристического информирования и другой информационной инфраструктуры для посетителей посредством распространения печатных материалов или продвижения в сети Интернет.

Критерии	Область применения
2.10 Развитие кадровых ресурсов в туристической дестинации	Внесение вклада в разработку или реализацию Плана кадровых ресурсов туристического сектора дестинации и поощрение развития человеческих ресурсов посредством обучения и развития навыков. Наличие плана кадровых ресурсов в дестинации способствует реализации статьи 9 «Правах работников и предпринимателей в индустрии туризма» Глобально-этического кодекса туризма.
2.11 Обеспечение качества туризма в туристической дестинации	Разработка и внедрение системы обеспечения качества туризма.

### Ключевая область деятельности: 3. Эффективное управление

Аспекты, определяющие удовлетворительное и устойчивое организационное управление ОМД.

Критерии	Область применения
3.1 Приведение мандата и роли в соответствие с стратегическим планом	Функции и задачи ОМД ясны и согласованы со Стратегическим планом, доведенным до сведения заинтересованных сторон и внутреннего персонала. Точно так же ОМД определяет свои роли и обязанности по отношению к субъектам государственного сектора в их различных сферах компетенции (национальных, региональных и/или местных), а также частному сектору. ОМД выступает за соблюдение статьи 6 Глобального этического кодекса туризма в отношении «Обязательств заинтересованных сторон в развитии туризма».
3.2 Управление ОМД в соответствии с национальными и международными принципами.	Годовой операционный план ОМД был разработан на основе Стратегического плана дестинации с подробными действиями, бюджетами, календарями, показателями и протоколами измерения эффективности. Аналогичным образом, ОМД проводит регулярные собрания своего руководящего органа/совета, руководства и комитетов и реализует соответствующую политику закупок и практики поставщиков.
3.3 Управление финансами ОМД в соответствии с его полномочиями.	ОМД соблюдает утвержденную политику и процедуры бухгалтерского учета и финансового управления. Бюджетные ассигнования соответствуют приоритетам, определенным в Стратегическом плане дестинации, и составляются ежегодные отчеты с четким описанием деятельности ОМД, достижений и финансового положения за последний финансовый год.
3.4 Управление человеческими ресурсами в соответствии с принятыми международными и национальными принципами	Организационная структура или организационная схема изложены и задокументированы. Каждый человек в организации знает свою роль и обязанности и проходит соответствующее постоянное обучение и наращивание потенциала для обеспечения оптимального выполнения ключевых областей деятельности. Глобальный этический кодекс туризма о «Правах работников и предпринимателей в индустрии туризма».
3.5 Эффективное использование технологии для реализации мандата ОМД в соответствии с его стратегическим планом.	ОМД разрабатывает план по улучшению и использованию соответствующих современных информационных технологий в управлении организацией.

## 9. Рекомендации

Управление дестинацией стало необходимым во все более усложняющемся туристическом секторе – с новыми акторами, растущей конкуренции среди дестинаций, технологической трансформацией, новыми бизнес моделями, быстро меняющимися потребительскими тенденциями. Также это связано с повышением осведомленности о необходимости обеспечения устойчивого туризма в его трех измерениях (экономическом, социальном и окружающей среды).

Некоторые соображения по этому поводу не новы, но сегодня более актуальны, чем когда-либо:

**1. Управление туристической дестинацией** должно использовать целостный подход, который выходит за рамки маркетинга и охватывает все заинтересованные стороны, действующие в дестинации для достижения общей цели, создавая связи между отдельными, а иногда и антагонистическими элементами для лучшего управления направлением.

**2. Никакое универсальное решение** не может быть применено ко всем направлениям, каждое из которых уникально по своим характеристикам и активам (природным, культурным и т. д.). Каждой дестинации необходимо будет адаптировать характер и функции своего ОМД к этим и любым другим переменным.

**3. ОМД должна быть в центре дестинации** и быть ведущей организационной единицей, охватывающей различные органы власти, заинтересованные стороны и профессионалов, способствуя партнерским отношениям для достижения коллективного видения. Это означает объединение всех соответствующих заинтересованных сторон в дестинации, а также местных сообществ и разработку последовательной туристической стратегии для достижения общей цели: в конечном счете, устойчивости и конкурентоспособности.

**4. ОМД должны укреплять свой внутренний потенциал в трех ключевых областях деятельности:**

- > Стратегическое лидерство;
- > Эффективное исполнение;
- > Эффективное управление.

Для достижения вышеуказанных целей следует учитывать следующие **рекомендации**:

- ➊ ОМД должны расширить традиционный маркетинг и продвижение, чтобы стать ведущими организациями с более широкими полномочиями, включающими стратегическое планирование, координацию и управление дестинацией.
- ➋ ОМД должны все чаще включать в свой портфель обязанностей различные дополнительные функции: от традиционного продвижения, маркетинга и брэндинга до стратегического планирования, формулирования и реализации туристической политики дестинации, изучения рынка, развития продуктов и бизнеса, цифровизации и инноваций, мониторинга, антикризисного управления. ОМД могут варьироваться от инициирования до участия, содействия, партнерства, координации, исполнения или управления. ОМД также должны избегать дублирования функций и усилий, помогая выявить любые пробелы в управлении.
- ➌ В тех областях, которые не входят в сферу их компетенции или выходят за ее пределы, включая общественные и неправительственные субъекты, ОМД должны стремиться к стратегическим альянсам и партнерствам за пределами туристического сектора, чтобы охватить органы власти и ключевые заинтересованные стороны, действующие в дестинации (государственные органы, частные субъекты, т. е. сектор размещения, транспорт, академические круги, НПО, представители местных сообществ и т.д.).
- ➍ ОМД, какой бы формат они ни использовали, должны позиционироваться как законные действующие лица и реальные посредники, чтобы прокладывать путь в дестинации и представлять его на всех уровнях. Для достижения этого ОМД должен в полной мере задействовать все основные заинтересованные стороны в сфере общественного и частного туризма, действующие и/или влияющие на дестинацию. Для обеспечения согласования должны быть проведены общественные консультации с соответствующими заинтересованными сторонами, НПО, жителями и местными сообществами.

- ❶ ОМД должны учитывать, что управление дестинацией требует скоординированного объединенного управления всеми элементами, из которых состоит туристическое направление, что может быть достигнуто только посредством политики постоянного и открытого диалога и коалиции многих организаций и интересов, работая над достижением общей цели, в конечном итоге являясь гарантией конкурентоспособности и устойчивости туристического направления в долгосрочной перспективе.
- ❷ ОМД должны быть в состоянии выявлять и вовлекать местные отрасли, участвующие в цепочке создания стоимости туристического продукта и создавать благоприятную основу для инклюзивного роста туризма, чтобы катализировать выгоды как для местных предприятий, так и для сообществ/жителей в дестинации.
- ❸ Каждый ОМД должен выбрать наиболее подходящую модель управления (от публичного учреждения до модели государственно-частного партнерства или НПО) в ответ на потребности дестинации и адаптировать свою структуру и характер к адекватному правовому статусу в соответствии с законами и нормативно-правовой базой своей юрисдикции с учетом децентрализации и уровня государственного управления. Выбранная модель управления должна обеспечивать надлежащее пространство для маневра ОМД и определенную степень независимости и прозрачности на основе принципов подотчетности.
- ❹ ОМД должны привести свою политику и действия в соответствие с Повесткой в области устойчивого развития на период до 2030 года и Целями в области устойчивого развития (ЦУР). Это означает, что у ОМД есть план/политика устойчивого развития туризма, который охватывает ключевые аспекты в экологической, социокультурной и экономической областях (например, экономическая жизнеспособность, благополучие на местах и т. д.) и обеспечивает его соблюдение.
- ❺ ОМД должны соблюдать *Глобальный этический кодекс туризма ЮНВТО* и выступать за его соблюдение всеми заинтересованными сторонами в сфере туризма в своем видении и в своей деятельности.
- ❻ ОМД должны обеспечить превращение дестинации в смарт-назначение, что будет способствовать улучшению конкурентоспособности и устойчивости направлений в долгосрочной перспективе.

## 10. Глоссарий

**Инновация в туризме** – это внедрение новых или улучшенных компонентов, предназначенных для увеличения материальных и нематериальных благ туризма, заинтересованным сторонам и местному сообществу, улучшения ценности туристического опыта и основных компетенций туристического сектора и, следовательно, повышение конкурентоспособности туризма и/или устойчивости. Инновации в туризме могут охватывать потенциальные области, такие как туристические направления, туристические продукты, технологии, процессы, организации и бизнес-модели, навыки, архитектуру, сервисы, инструменты и/или практики по менеджменту, маркетингу, коммуникациям, эксплуатации, гарантия качества и ценообразование.

**Качество туристического направления** – это результат процесса, предполагающего удовлетворение всех потребностей в туристических продуктах и услугах для потребителя по приемлемой цене в соответствии с взаимно принятыми договорными условиями и неявными основополагающими факторами, такими как безопасность, гигиена, доступность, связь, инфраструктура, общественные удобства и услуги. Оно также включает аспекты этики, прозрачности и уважения к человеческой, природной и культурной среде. Качество, как один из ключевых факторов конкурентоспособности туризма, также является профессиональным инструментом для организационных, операционных целей и восприятия поставщиков туристических услуг.

**Конкурентоспособность туристического направления** это способность пункта назначения использовать свои природные, культурные, человеческие, рукотворные и капитальные ресурсы для эффективной разработки и предоставления качественного, инновационного, этического и привлекательного туристических продукты и услуг для достижения устойчивого роста в рамках своего общего видения и стратегических целей, увеличить добавленную стоимость туристического сектора, улучшить и диверсифицировать его рынок компонентов и оптимизировать его привлекательность и выгоды как для посетителей, так и для местных сообществ в устойчивой перспективе».

**Организация Менеджмента Дестинации (ОМД)** — это ведущая организационная единица, которая может включать в себя различные органы власти, заинтересованные стороны и специалистов и способствует установлению партнерских отношений для достижения коллективного видения развития туристической дестинации.

**Туристическая дестинация** — физическое пространство с административными границами или без них, в котором посетитель может провести ночь. Это кластер (совместное расположение) продуктов и услуг, а также деятельности и опыта в цепочке создания стоимости туризма и основная единица анализа туризма. Дестинация включает в себя различные заинтересованные стороны и может объединяться в сеть для формирования более крупных направлений. Она также неотрывно связана со своим имиджем и идентичностью, которые могут влиять на ее конкурентоспособность на рынке.

**Цепочка создания стоимости в туризме** представляет собой последовательность основных и вспомогательных действий, которые являются стратегически важными для эффективности туристического сектора. Связанные процессы, такие как разработка политики и интегрированное планирование, разработка, продвижение и маркетинг, распределение и продажи, а также операции и услуги в пунктах назначения, являются ключевыми первичными видами деятельности в цепочке создания стоимости туризма. Вспомогательные услуги включают транспорт и инфраструктуру, развитие людских ресурсов, развитие технологий и систем, а также другие дополнительные товары и услуги, которые могут не иметь отношения к основному туристическому бизнесу, но имеют большое влияние на ценность туризма.

# Приложение 2

## Модель Организации Менеджмента Дестинации в Австрии

---

Туризм для Австрии является частью государственной политики. Австрийские государственные ведомства по туризму, существовавшие под разными названиями с конца XIX в. С конца 1989 г. государственное ведомство по туризму носит название Österreich Werbung (букв. «Реклама Австрии»). Это отражает суть деятельности Австрийского национального туристического офиса (АНТО), направленной на продвижение Австрии на рынке международного туризма. В настоящее время его соучредителями являются Федеральное министерство экономики, по делам семьи и молодежи (с долей 75 %) и Федеральная экономическая палата (25 %). Для потенциальных клиентов и партнеров в туристическом бизнесе в Австрии и за рубежом (B2B) АНТО ведет сайт [austriatourism.com](http://austriatourism.com) и организует промо-акции по всему миру. При Федеральном министерстве экономики действует бюро по вопросам туристического сервиса (нем. Tourismus-Servicestelle), задачей которого является поддержка туристического бизнеса и решение вопросов, связанных с обслуживанием туристов. Оно взаимодействует как с физическими, так и с юридическими лицами и координирует действия коммерческих структур, органов власти и других учреждений, работающих во внутреннем и международном туризме. В состав этого подразделения входит независимая арбитражная комиссия при Министерстве экономики (нем. Unabhängige Schiedskommission beim BMWF), которая выступает в качестве посредника и оказывает помощь в разрешении конфликтов между туристами и компаниями, работающими в туризме.

С 2001 г. развитие туризма в регионах входит в компетенцию федеральных земель, в которых действуют собственные органы поддержки туризма и туризма в различных юридических правовых формах. Обычно это общества с ограниченной ответственностью, общественные союзы или корпорации публичного права. При правительстве каждой из девяти федеральных земель существует специальное управление по туризму (нем. Landestourismusorganisation/ LTO), в котором объединены местные туристические союзы (нем. Tourismusverbände/TVB), действующие на уровне городов и коммун. На этом же уровне действуют так называемые *организации управления туристской дестинацией* (нем. Destinationsmanagementorganisation/DMO), которые обычно представляют собой общественно-правовые учреждения, в той или иной степени связанные с местными органами власти. Они участвуют в формировании политики в области туризма на региональном или локальном уровне. Все эти структуры занимаются, в общем и целом, координацией деятельности местных предприятий, действующих в туристическом бизнесе, маркетингом, продвижением туристического продукта, выполняют функции представительства интересов отрасли, иногда выступают в роли туроператоров и т. п.

**Австрийская ОМД** - это организация, отвечающая за управление и продвижение туризма в Австрии. Ее основная цель - укрепление репутацией Австрии как туристического направления и привлечение посетителей со всего мира.

### Основные функции:

Австрийская ОМД выполняет несколько ключевых функций, в том числе:

- ➊ Маркетинг дестинации – продвижение Австрии как туристического направления с помощью рекламы, кампаний и присутствия в интернете,
- ➋ Разработка продукта – определение и разработка новых туристических продуктов и впечатлений для привлечения различных сегментов посетителей.
- ➌ Обслуживание посетителей – предоставление информации, помощи и поддержки туристам во время их пребывания в Австрии.
- ➍ Управление качеством – обеспечение высококачественных стандартов в сфере туристических услуг и объектов.
- ➎ Координация деятельности заинтересованных сторон – сотрудничество с различными заинтересованными сторонами, такими как туристические предприятия, региональные власти и отраслевые ассоциации.

**Члены ОМД:** в состав австрийской ОМД входят представители различных секторов, связанных с туризмом, включая государственные органы, туристические предприятия, региональные туристические организации, представителей индустрии гостеприимства и соответствующие ассоциации.

### **Организационно-правовая форма:**

Австрийская ОМД структурируется как некоммерческая организация или государственно-частное партнерство, в зависимости от конкретной региональной структуры.

**Географический принцип:** австрийские ОМД работают по географическому принципу, представляя всю Австрию как туристическое направление, а не фокусируясь на конкретных регионах или городах.

**Административная принадлежность:** австрийские ОМД связаны с национальными или региональными органами управления туризмом и тесно сотрудничают с ними для согласования стратегий и политики в области туризма.

**Иерархия:** австрийские ОМД следуют иерархической структуре, где центральный руководящий орган контролирует общую деятельность, а региональные или местные отделения отвечают за реализацию стратегий на региональном уровне.

### **Стратегия:**

Австрийская ОМД разрабатывает стратегический план, в котором излагаются его цели, целевые рынки, маркетинговые стратегии и ключевые инициативы по развитию туристического сектора в Австрии. Стратегия направлена на увеличение числа посетителей, продолжительности пребывания и общего дохода от туризма с учетом устойчивости и сохранения культурных и природных ценностей.

### **Руководящие органы:**

Австрийская ОМД управляется советом директоров или аналогичным органом, состоящим из представителей организаций-членов. Этот руководящий орган определяет общее стратегическое направление и рамки политики ОМД.

**Финансирование:** австрийская ОМД финансируется за счет сочетания государственных и частных источников. Государственное финансирование может поступать из правительственных грантов, налогов на туризм или взносов региональных властей. Частное финансирование может быть получено за счет членских взносов, партнерства с туристическими предприятиями и спонсорства.

**Распределение бюджета:** бюджет австрийской ОМД расходуется на различные виды деятельности, включая маркетинговые кампании, инициативы по развитию продукта, обеспечение обслуживания посетителей, программы управления качеством, исследования и анализ, а также административные расходы.

### **Законодательство:**

Австрийская ОМД действует в рамках национального и регионального законодательства, связанного с туризмом и управлением дестинациями. Она обеспечивает соблюдение соответствующих законов и нормативных актов, регулирующих туристическую деятельность, маркетинговую практику и безопасность посетителей.

**Камни преткновения** – некоторые проблемы, с которыми может столкнуться австрийская ОМД, включают:

- Конкуренцию со стороны других туристических направлений.
- Изменение моделей путешествий и предпочтений посетителей.
- Экологические проблемы и практика устойчивого туризма.
- Экономические факторы, такие как колебания обменных курсов и глобальные экономические условия.
- Политические и нормативные изменения, влияющие на политику в области туризма.
- Баланс интересов и ожиданий различных заинтересованных сторон в организации.

Важно отметить, что конкретные детали, касающиеся австрийской ОМД, могут варьировать в зависимости от региона или конкретной действующей организационной структуры.

**ОМД Нижней Австрии** – это организация по управлению дестинациями, отвечающая за управление и продвижение туризма в регионе Нижняя Австрия в Австрии. Ниже приводится обзор ее структуры и финансирования:

### **Структура:**

- ➊ *Руководящий орган* – Нижнеавстрийская ОМД управляется советом директоров или аналогичным органом, состоящим из представителей организаций-членов и заинтересованных сторон. Этот руководящий орган определяет стратегическое направление и осуществляет надзор за деятельностью ОМД.
- ➋ *Региональные офисы* - ОМД Нижней Австрии может иметь региональные или местные офисы в регионе Нижней Австрии. Эти офисы отвечают за реализацию стратегий и инициатив в области туризма на местном уровне, тесно сотрудничая с заинтересованными сторонами в области туризма.

*Взаимодействие с заинтересованными сторонами* - ОМД Нижней Австрии привлекает различные заинтересованные стороны, включая государственные органы, местные туристические предприятия, региональные туристические организации, представителей индустрии гостеприимства, культурные учреждения и другие соответствующие ассоциации. Сотрудничество и координация с этими заинтересованными сторонами имеют решающее значение для успеха деятельности ОМД.

### **Финансирование:**

- ➊ *Государственное финансирование* – ОМД Нижней Австрии получает финансовую поддержку из государственных источников, включая правительственные гранты, субсидии и взносы от региональных и местных властей. Государственное финансирование имеет решающее значение для покрытия операционных расходов ОМД и реализации его стратегических инициатив.
- ➋ *Членские взносы* – ОМД Нижней Австрии может получать доход за счет членских взносов, уплачиваемых туристическими предприятиями и организациями, которые присоединяются к ОМД в качестве членов. Эти взносы пополняют бюджет ОМД и помогают поддерживать его деятельность.
- ➌ *Партнерство и спонсорство* – ОМД стремится к партнерству и спонсорству с субъектами частного сектора, такими как туристические предприятия, гостиницы, транспортные компании и культурные учреждения. Эти партнерства могут включать в себя финансовые взносы, поддержку натурой или совместные маркетинговые инициативы, обеспечивая дополнительное финансирование ОМД.
- ➍ *Налоги на туризм* – в некоторых случаях ОМД Нижней Австрии может получать часть туристических налогов, собираемых в регионе. Эти налоги обычно взимаются с мест размещения посетителей, и определенный процент направляется в ОМД для поддержки его усилий по продвижению и управлению туризмом.
- ➎ *Гранты и программы финансирования* – ОМД Нижней Австрии может также подавать заявки на гранты и программы финансирования на национальном, региональном или европейском уровне. Эти гранты могут поддерживать конкретные проекты или инициативы, связанные с развитием туризма, устойчивостью, улучшением инфраструктуры или маркетинговыми кампаниями. ОМД постоянно работает над обеспечением финансирования для выполнения своих обязанностей, стимулирования роста туризма и улучшения впечатления посетителей от региона Нижней Австрии.

Важно отметить, что конкретная структура и финансирование ОМД Нижней Австрии могут варьировать в зависимости от региональной структуры, партнерских отношений и доступных источников финансирования.



# Приложение 3

## Модель Организации Менеджмента Дестинации в Румынии

---

**Создано на основании:** Постановления Правительства №. 58/1998 об организации и развитии туристической деятельности в Румынии.

**Организация по Менеджменту Дестинации** — юридическое лицо, которое разрабатывает и реализует стратегию развития туризма и маркетинга дестинации в соответствии с действующим законодательством; организации по управлению туристическими направлениями - это местные, уездные, региональные и национальные ассоциации.

**Цели ОМД**, независимо от уровня, представлены, среди прочего, повышением известности бренда туристической дестинации, увеличением продолжительности пребывания/туриста и увеличением количества туристов в дестинации в год.

ОМД, независимо от уровня, выполняют следующие виды **деятельности**:

- а) разработка стратегии развития туризма и маркетинга дестинации;
- б) координация и реализация стратегии развития туризма и маркетинга дестинации;
- в) координация процесса создания и реализации бренда дестинации;
- г) сотрудничество с другими ОМД для согласования маркетинговых стратегий;
- д) интеграция и обобщение статистических данных на уровне дестинации;
- е) проведение маркетинговых исследований и изучение рынка в сфере туризма;
- ж) сотрудничество с другими компетентными учреждениями для согласования маркетинговой стратегии туризма со стратегией развития туризма;
- з) содействие формированию кадрового потенциала в сфере туризма;
- и) сотрудничество с аналогичными органами на национальном и международном уровне для продвижения и повышения привлекательности туристического направления;
- й) привлечение национальных и европейских средств через различные финансовые механизмы для развития туристических программ;
- к) вступление в партнерские отношения с другими географически близкими дестинациями или видами туристских продуктов, исходными рынками для повышения региональной конкурентоспособности дестинации.

**Организационно-правовая форма:** ассоциативные структуры, юридическое лицо в рамках туристической дестинации, созданной в соответствии с Постановлением Правительства №. 26/2000 об ассоциациях и фондах.

**Географический принцип:** локальные, уездные, региональные и национальные ассоциации.

### Члены ОМД:

**Локальная ОМД** создается на основе объединения административно-территориальной единицы (единиц) дестинации с плательщиками специальных налогов на продвижение туризма в соответствии с действующим законодательством и/или другими субъектами, уплачивающими сборы, в соответствии с уставом ОМД, соответственно:

- а) члены представительных конфедераций/федераций работодателей той или иной дестинации, осуществляющих деятельность в сфере туризма;
- б) местные организации работодателей, не являющиеся членами конфедераций/федераций работодателей, указанных в пункте а);
- в) работодатели в пределах туристической дестинации, кроме указанных в пунктах а) и б);
- г) другие ассоциативные структуры в пределах туристской дестинации.

**Уездная ОМД** создается на основе объединения уездной административно-территориальной единицы из состава дестинации с плательщиками членских взносов по предписанию устава соответственно:

- а) локальные организации по менеджменту дестинаций, действующие на территории уезда;
- б) местные административно-территориальные единицы в составе уезда, не входящие в состав местного ОМД;
- с) другие объекты, осуществляющие деятельность в дестинации, которые не являются частью местного ОМД.

**Региональная ОМД** разрабатывает и реализует региональную политику развития туризма и маркетинга и создается посредством ассоциации, одной или нескольких уездных организаций по менеджменту дестинаций с уездными административно-территориальными единицами, не входящими в уездный ОМД, и/или другими субъектами, не входящими в состав уездного ОМД или другого местного или уездного ОМД в регионе и которые платят взносы в соответствии с уставом ОМД для следующих регионов: а) Банат-Кришана (уезды Тимиш, Караш-Северин, Бихор, Арад, Салаж); б) Буковина (уезд Сучава); в) Добруджа (уезды Констанца и Тулча); г) Марамуреш (уезды Марамуреш и Сату-Маре); д) Мунтения (уезды Прахова, Арджеш, Брэила, Дымбовица, Илфов, Бузэу, Яломица, Кэлэраш, Джурджу, Телеорман и муниципалитет Бухарест); е) Молдова (уезды Яссы, Нямц, Галац, Бакэу, Ботошань, Вранча, Васлуй); ж) Олтения (уезды Вылча, Мехединць, Долж, Горж, Олт); з) Трансильвания (уезды Брашов, Сибиу, Клуж, Муреш, Харгита, Хунедоара, Ковасна, Алба, Бистрица-Нэсзуд).

На национальном уровне учреждается **Национальная ОМД** по туризму, членами которой являются центральный орган государственного управления, ответственный за сферу туризма, региональные ОМД, другие государственные органы и другие частные организации, имеющие отношение к сфере туризма. Это орган, роль которого состоит в реализации стратегии развития и маркетинга туристической дестинации Румыния.

### **Иерархические уровни и критерии ассоциации:**

Минимальные критерии для создания **локальных ОМД**, представляющих дестинации:

- а) дестинация должна быть сертифицирована как туристический курорт местного или национального значения или в дестинации должно быть не менее 100 мест для размещения в классифицированных структурах по приему туристов;
- б) в организационной структуре ОМД должна быть предусмотрена как минимум одна должность управляющего туристической дестинацией;
- в) наличие проекта стратегии развития туризма и маркетинга и плана действий;
- г) минимальный бюджет в размере 30 000 евро в леях.

Минимальные критерии для создания **уездной ОМД** для представления дестинации:

- а) в рамках дестинации должно быть не менее 1000 мест для размещения в классифицированных структурах по приему туристов;
- б) в организационной структуре ОМД должна быть предусмотрена как минимум одна должность управляющего туристической дестинацией;
- в) наличие проекта стратегии развития туризма и маркетинга и плана действий;
- г) минимальный бюджет 100 000 евро, эквивалент в леях.

Минимальные критерии для создания **региональных ОМД** для представления дестинации:

- а) в рамках дестинации должно быть не менее 10 000 мест размещения в классифицированных структурах по приему туристов;
- б) в организационной структуре ОМД должна быть предусмотрена как минимум одна должность управляющего туристической дестинацией;
- в) наличие проекта стратегии развития туризма и маркетинга и плана действий;
- г) минимальный бюджет 250 000 евро, эквивалент в леях.

## **Бюджет и источники финансирования:**

- суммы, перечисляемые МПВ из налогов, взимаемых на продвижение туризма, которые устанавливаются и оплачиваются в соответствии со ст. 484 Закона №. 227/2015;
- членские взносы;
- другие суммы, перечисляемые их членами в целях популяризации и развития туризма;
- привлечение внешнего финансирования.

**ОМД локального уровня** обязаны перечислять 20% от суммы, перечисляемой органами местного публичного управления от специальных налогов на развитие туризма, взимаемых с туристов, в ОМД уездного уровня, частью которых они являются.

**ОМД уездного уровня** обязаны перечислять 20% из суммы, собранной ОМД регионального уровня, частью которых они являются.

**ОМД регионального уровня** обязаны перечислять 20% из собранной суммы национальному ОМД.

### **Стратегический документ:**

**Каждая ОМД (локальная, уездная, региональная)** имеет собственную стратегию развития туризма и маркетинга, а также план действий;

**Национальная ОМД по туризму** разрабатывает и реализует стратегию развития туризма и маркетинга для туристической дестинации Румыния.

## **Юридические ограничения:**

- ОМД приобретает правосубъектность и статус общественной значимости на основании заключения центрального органа государственной власти, ответственного за сферу туризма;
- Локальная ОМД создается на основе ассоциации административно-территориальной единицы (единиц) дестинации с плательщиками специальных налогов на продвижение туризма в соответствии с действующим законодательством и/или другими субъектами, уплачивающими сборы в соответствии с уставом ОМД;
- Голосование по решениям Генеральной Ассамблеи пропорционально доле взносов, уплачиваемых местными и национальными членами ОМД, и равно (1 член = 1 голос) в случае уездных и региональных ОМД;
- Центральный орган государственной власти в сфере туризма разрабатывает порядок утверждения ОМД, который утверждается приказом министра.
- Центральный орган государственной власти, ответственный за сферу туризма, обязан составлять и актуализировать Национальный реестр ОМД;
- Административно-территориальная единица, в целях создания ОМД, берет на себя обязанность обеспечить репрезентативность не менее 35% в случае, если она перечисляет не менее 70% специальных налогов на продвижение туризма, собираемых на уровне дестинации или репрезентативность, пропорциональная переданной сумме, максимум до 50% в случае передачи 100% специальных налогов для продвижения туризма, взимаемых на уровне дестинации.