

## **Мастер-класс «Девелопмент в сфере туризма»**

*Санкт-Петербург, 2 октября 2008 г.,*

*VIII Санкт-Петербургского Форума «Туризм и Курорты»*

**О мероприятии см. также здесь:**

<http://www.csr-nw.ru/content/announce/default.asp?shmode=2&ids=21&ida=2101>

### **Стенограмма доклада**

**Княгинин Владимир Николаевич, директор ЦСР «Северо-Запад», ведущий мастер-класса:**

Уважаемые коллеги!

Мастер-класс это все же не презентация отдельных проектов, главным здесь являются методики - основания для того, что мы делаем. Мы попытаемся рассказать об основаниях, почему мы так или иначе делаем, мы приведем примеры решений, которые принимаем в конкретных ситуациях, и ждем от вас вопросов по этому поводу. У нас будет четыре презентации, будет возможность задать вопросы по ходу мастер-класса. В мастер-классе именно вопросы являются самым ценным. И, если у нас останется время, будет возможность высказаться.

Представлю наших коллег – участников встречи. **Тамара Николаевна Колпакова**, петербургская архитектурная мастерская Фабрицкого, которая связана с проектированием Новой Голландии, одного из ключевых объектов Санкт-Петербурга, претендующего на влияние на весь город, на формирование нового ключевого объекта внутригородской среды.

**Сорен Сваре**, глава представительства Ove Arup в России. Эта одна из самых известных организаций, работающих сейчас на рынке проектирования. Я думаю, что Сорен дополнительно расскажет об Arup, но могу сказать, что помимо работы в России, Arup работает по всему миру, был связан с проектированием олимпийских объектов в Китае - то есть в важном событии и в архитектурной, и экономической жизни, связанном с девелопментом, развитием городов и территорий. Часть проектов Arup реализуется в том числе и у нас, в Петербурге.

**Оливер Лооде**, наш партнер и коллега из Эстонии. Консалтинговая компания Consumetric OU. Эстония по размерам, конечно, меньше России, в этом смысле объект и задачи, встающие перед нашими партнерами из Эстонии несколько другого порядка, но они от этого не являются менее сложными. У Оливера есть конкретный опыт, о котором, я надеюсь, мы услышим сейчас здесь. Это рассказ о Нарве, где сегодня приходится не заново собирать, а реконструировать и модернизировать городскую среду, делая ее привлекательной и для туристов, и для жителей город, выбирая там локальные решения, претендующие на то, чтобы менять городскую жизнь.

Я представляю Центр стратегических разработок «Северо-Запад». Центр работает в двадцати семи регионах России. Часть из тех проектов, которые мы реализуем, связаны и с развитием городов, и с разработкой планов девелопмента больших территорий, и с туризмом. Мы работаем не столько с реализацией конкретных бизнес – проектов, сколько с развитием достаточно больших зон, с тем, чтобы интегрировать эти проекты в общую стратегию развития населенных пунктов и регионов.

Еще раз говорю, на мастер-классе речь не идет о конкретных проектах, хотя они будут здесь представлены, речь идет о тех решениях, и их обоснованиях, которые принимаются, о методиках, которым следуют участники этого круглого стола, так или иначе связанные с проектированием, в том числе и объектов в сфере туризма.

**Доклад В. Н. Княгинина**  
**«Развитие городской среды как инструмент развития туризма**  
**(на примере Санкт-Петербурга)»**

Презентация доклада (Power Point)

: [http://www.csr-nw.ru/content/data/article/file/st45\\_2108.pdf](http://www.csr-nw.ru/content/data/article/file/st45_2108.pdf)

.....

Я, как ведущий мастер-класса, вынужден начать с себя. Это не очень правильно с точки зрения ведения самого мероприятия, но, видимо, сама функциональная специализация ЦСР подталкивает нас к тому, чтобы мы обсуждали сначала общие вопросы.

Я хотел с вами обсудить четыре вопроса. Первое – это, собственно говоря, методические основания для проектирования среды, ориентированной на туризм. Второе – основные направления развития городской среды на примере Санкт-Петербурга с выделением возможных ключевых объектов для развития туризма. Третье – это часть решений, которые могут быть приняты в сфере развития городской среды Санкт-Петербурга и развития туристической инфраструктуры. И четвертое, если останется время, разговор о том, как мы применяем эти методики и подходы при проектировании конкретных объектов в российских территориях.

Итак, когда мы разрабатываем программы развития туристической инфраструктуры, первое, из чего мы исходим, это то, что именно города, а не отдельные туристические объекты, являются центром притяжения туристов. Даже самые мощные музеи уже не являются якорями, способными «вытащить» и удержать туристический поток. Здесь (см. презентацию доклада: [http://www.csr-nw.ru/content/data/article/file/st45\\_2108.pdf](http://www.csr-nw.ru/content/data/article/file/st45_2108.pdf)) приведены несколько цифр. Видно, что в Петербурге постоянно растет количество приезжающих, которые не попадают в наши ключевые музеи. Цифры приведены за три года, но если считать только 2007, сейчас более двух миллионов посетителей, приезжающих в Петербург, не попадают в Эрмитаж - главный музей города, самый привлекательный объект. А за 2004-2005 год график показывает, что российские туристы, те, кто приехал в город с разными целями, не обязательно познавательными, на вопрос, зачем они приехали в Петербург, отвечали «отдых». И только иностранные туристы отвечали «чтобы познакомиться с достопримечательностями и памятными местами Петербурга, посетить музеи». В итоге если мы суммируем время пребывания туристов в городе, указанное во всех экскурсионных программах, разрабатываемых туристическими агентствами, мы видим, что пребывание в казалось бы самой главной точке туристического Петербурга, ключевых музеях, ключевых смотровых площадках, составляет от часа до полутора, максимум часа четыре, если брать ближние пригороды. В целом же вся туристическая программа вряд ли нацелена на продолжительность более 7 часов. Это означает, что все остальное время, учитывая, что в этих 7 часах заложен обед,

передвижение по улицам и т.д., главным притягательным ядром является сам город, а не туристические объекты.

Соответственно, как только мы рассматриваем город как точку притяжения туристических потоков, второе исходное положение – необходимо вычленив отдельные объекты, притягивающие людские потоки. В настоящее время число этих объектов растет, и они теряют специфику, относящуюся исключительно к экскурсионной туристической деятельности агентств. При этом надо учитывать, что с течением времени у нас будет расти количество индивидуальных путешественников, которые сами для себя будут определять маршрут, будут выбирать в городе самое интересное. И с расчетом на этих путешественников мы должны формировать городскую среду, вычленив маршруты, выбирая объекты, создавая те или иные проекты.

Третье исходное положение, которым мы руководствуемся: нужно понимать, что для разных целевых аудиторий внутри города выделяются разные притягательные точки. Два первых графика на слайде говорят о том, что сами горожане, местные жители в музеи не ходят. Это опросы не относятся к Петербургу, цифры в Петербурге чуть-чуть поменяются. Я вам могу сказать, что здесь надо еще учитывать поправку на то, что когда люди отвечают на такого рода вопросы, они хотят казаться лучше, интеллектуальнее. Это означает, что, казалось бы, ключевые объекты, создающие лицо города, для горожан в повседневной жизни играют не столь большую роль. Другие два графика говорят о том, что российские и иностранные туристы часто выбирают для себя разные точки притяжения, ключевые объекты и по-разному организуют свои маршруты движения по Петербургу. При этом на вопрос, а кто приносит городу деньги, кто оплачивает услуги, кто оплачивает тонкую настройку городской среды и какие-то исключительные вещи - ответ – больше иностранные туристы. Их взнос в финансовом отношении в развитие города и сферы городских услуг гораздо больше, чем российских.

Какими принципами при проектировании городских пространств мы руководствуемся? Первый принцип – мы всегда вычленим то, что уже реально существует в городе, а затем строим связи и переходы между этими объектами. Если в городе уже сейчас есть точки притяжения, если в городе есть уже сейчас объекты, привлекательные для людей, то наша задача – «сомкнуть» эти объекты, построить между ними связи, построить коммуникационную доступность, тем самым добившись, чтобы они функционировали совместно, усиливая потоки, увеличивая рынок услуг и способность потребителей оплачивать эксклюзивные вещи.

Второй принцип, которым мы руководствуемся: если мы выкладываем на карту несколько объектов, должна быть осуществлена их форматизация. Неформатизированный объект, в общем, для современного человека, тем более для посетителя города, пребывающего в нем относительно недолго, непонятен, трудно воспринимается. Затраты на навигацию в таком пространстве являются излишними. Отсюда речь идет о совмещении функций, появлении более функциональных туристических объектов, когда в одной точке совмещаются разные функции. Максимальное расширение функционирования объекта, переход в режим работы 24 часа, четкое выделение целевой группы, на которую ориентированы те или иные объекты, и, может быть, перенастройка их во времени, пространственной организации таким образом, чтобы они интересовали разные целевые группы.

Третий принцип – это повышение плотности. Мы стремимся к тому, чтобы потоки концентрировались. Сегодня на форуме я получил программу, которая называется «Соборы Петербурга». Маршрут растянут так, что пройти его невозможно, можно только сесть на автобус и проехать. В действительности это, конечно, кольцо, но собрано оно своеобразно, вы никогда не сможете воспользоваться всем кольцом разом, вы вынуждены

будете обратиться к одному объекту, сделать перерыв, потратить время на трафик, посетить следующий объект и так далее. Плотность объектов надо повышать.

И четвертое, если мы говорим о туристических потоках, о посетителях города, то под эти потоки, особенно если мы представляем некоторые требования к ним по объему, должна быть создана физическая инфраструктура, освоено само пространство, должен появиться вполне материальный объект. Как сейчас устроен инфраструктура Петербурга с точки зрения туристического объема? На схеме закрашено – это насыщение территории центра Петербурга по плотности городских и туристических объектов. Видно, что основные туристические объекты, условно говоря, сами по себе, а городская инфраструктура – сама по себе.

А эта карта (см. презентацию) – это то, как устроена ночная жизнь центра Петербурга. Объекты, которые работают двадцать четыре часа в сутки. Видно, где они концентрируются, и видна специализация этих объектов. Если мы ставим задачу повышения эффективности функционирования туристической инфраструктуры в целом, то с этим мы тоже должны работать.

Стремясь к повышению плотности, стремясь к связанности, стремясь к насыщению экономической активности территории, вовлечению разных целевых групп и расширению территории, на которой мы работаем с человеческими потоками, что мы можем сделать? В городе сейчас выделилось несколько гипотетических туристических зон, объектов, контролируемых потоки, темным покрашено то, что уже сейчас является привлекательным для посещения, пунктиром – зоны, которые, как мы считаем, должны стремиться к расширению.

Я уже перешел от методологических оснований к непосредственно проектированию. Так как здесь еще будет вестись речь о Новой Голландии и некоторых других новых объектах Петербурга, на полях я замечу, что для того, чтобы мы меняли ситуацию, ушли от сегодняшнего фрагментированного туризма, в Петербурге есть несколько ключевых объектов, вполне пафосных, значительных по капиталовложению, претендующих на то, чтобы сформировать новые типы деятельности в городском пространстве и сформировать новые потоки и решить эти проблемы. Новые объекты, которые проектируются в Петербурге, могут быть использованы для расширения и развития городских туристических пространств, если они будут правильно организованы. Сами объекты вписаны в уже существующие потоки, они их будут расширять, и поэтому они перестают быть частным делом девелопера. За счет попадания в эти потоки, объекты приобретают значение, зачастую выходящее за масштаб города. Соответственно, мы можем сейчас посмотреть на эти объекты, попадают они или нет. Невская Ратуша, попадает она или нет? Набережная Европы, если она будет сделана как точка аристократического, эксклюзивного жилья, с вытеснением демократических потоков, с вытеснением демократических учреждений – от этого будет зависеть, будет ли Набережная Европы событием городского масштаба, или это будет еще один закрытый от посетителей, локальный район, не являющийся даже достопримечательностью. Про Новую Голландию здесь еще будет сказано. Апраксин двор, будет ли он только единичным объектом, или за счет связки с другими «потянет» на себя турпоток, расширяя пространство города?

Что мы получили в итоге нашего анализа? Давайте посмотрим на примере туристических зон. Например, первая зона – это Эрмитаж, Дворцовая, Сенатская, Исаакиевская, выход на Новую Голландию, станция метро Сенная площадь, Апраксин двор и возврат на Невский. О чем идет речь? Невский проспект уже сейчас является ключевым объектом туризма в Петербурге. Там кипит жизнь, там сконцентрированы предприятия, оказывающие всевозможные услуги туристам и горожанам. Невский практически «заползает» и как-то удерживает Исаакиевскую площадь. Несколько «провисает»

Адмиралтейство. Дворцовая площадь сильно отличается от аналогичных площадей в крупных туристических центрах городов. Жизнь там держится фрагментами. Те, кто был на Дворцовой площади, знают, что там негде сесть, провести там время можно тридцать минут, не больше. Скорее всего, вы можете идти по Дворцовой площади, и ровно пятнадцать минут, пока вы ее пересекаете, вы любуетесь красотой этого объекта. На удержание потоков после закрытие Эрмитажа, этот объект не работает. Поэтому какая у нас здесь главная задача? Если мы будем проектировать туристические потоки, нам важна возможность передвигаться пешком и использовать все многообразие этих пространств. Тогда у нас на Дворцовой площади должна появиться следующая точка, где турист может остановиться и провести время. Исаакиевская площадь тоже должна быть усилена. В том виде, в котором она сейчас существует, она является периферией Невского проспекта, кроме Исаакиевского собора у нас там нет других точек туристического притяжения. У нас полностью «провисает» Сенатская площадь, и не работают набережные. Мы должны вернуться к модернизации набережных, мы должны вернуть, добавить им функций, осуществить так называемую гибридизацию функций. Мы должны добиться того, чтобы Сенатская площадь работала не только со стороны Невского проспекта. Отсюда очень большую роль будет играть, пойдут ли с Сенатской площади люди до Новой Голландии. Как только у нас поток идет к Новой Голландии, мы смотрим, где уже сейчас существует точки кипения, концентрации людей в городе? Сенная площадь. Если там уже люди собраны, наша задача - замкнуть этот поток на Новую Голландию. Как только мы его замыкаем на Новую Голландию, у нас выстраивается следующая связка, потому что вокруг Сенной концентрируется в основном покупатели и те, кто стремится в зону развлечений. Прорисовывается и вторая точка – Апраксин Двор. Если он будет реконструирован, и там появятся уникальные объекты, притягивающие людей в город, создающие необычные услуги, то фактически за счет Апраксинского двора мы сможем замыкать поток опять на Невский. И у нас получается насыщенное кольцо, в которое попадает ряд объектов туристического назначения. Сейчас их можно использовать только для автобусных экскурсий, а на Сенную площадь туристы вообще не попадают.

Рассматривая ситуацию с этой точки зрения, мы получаем новые требования к торговым улицам, мы получаем требования к модернизации торговой зоны на Сенной, и мы получаем требования к проектированию Апраксинского двора, даже не только к проектированию, но и к определению концепции эксплуатации, кто будет организатором Апраксинского Двора. Мы «замыкаем» за счет этого пространство города, оно расширяется, и практически втягивает дополнительные услуги, которые сейчас, в силу передвижения туристов на автобусах, эта территория оказать не может.

Связка, когда на тех или иных городских территориях уже сейчас используемых горожанам, появляются туристы, будет чрезвычайно важна. Вспомните график, который показывался, кто вносит большие средства, кто оплачивает услуги. Туристы создают и новые требования к торговле (надо помнить, что торговля – это один их важных видов отдыха): это и ценовой уровень, и разнообразие магазинов, и требования к уникальности. Чтобы было понятна здесь ситуация, у нас примерно в пять раз меньше сетевиков, ритейлеров, чем в Италии, и ответить напрямую, сопоставиться по мощности торговой зоны, мы не можем.

И если мы говорим о необходимости «замыкания» турпотоков, то у нас явно «провисает» путь от Дворцовой площади до Исаакиевской, мертвая зона до Адмиралтейства... Заметьте, что это точка лучшего выхода, если Новая Голландия заработает. Оттуда люди могут двигаться еще в сторону Васильевского острова, там у нас есть панорамные позиции. Хотя в Санкт-Петербурге нет ни одной оборудованной, нормальной смотровой точки. Люди, идущие по мостам, а особенно с мостов открываются лучшие виды, не могут сейчас использовать эти территории для смотровых площадок.

В своей работе мы разобрали все шесть туристических зон центра Петербурга. Часть из них сейчас уже сформирована, часть в процессе формирования. Речь идет о расширении этих зон. И если мы будем продолжать, то нужно говорить и о развитии территории возле стоянки «Авроры» как торгово-развлекательной зоны и зоны развития HoReCa, развитию там смотровой площадки, расширении времени пребывания там туристов, а там открывается один из лучших наших видов. От этой зоны нужно идти к ближайшим станциям метро. И если мы замыкаем поток на метро, мы должны учитывать, что Большой проспект Петроградской стороны – это одна из лучших торговых улиц Санкт-Петербурга.

Таким образом есть смысл работать с городским пространством.

Итак, исходники. Мы взяли то, что есть. Мы выбрали те территории, где уже концентрируются люди. Мы посмотрели, что они ищут на этих территориях, какие объекты для них являются ключевыми. Мы определили, как связать эти объекты. Для себя мы должны решить, каким образом функции связанных объектов не будут противоречить друг другу, каким образом эти функции будут работать синхронно. Мы в действительности определили емкость услуг, мы понимаем, что это бизнес, мы знаем, что если бизнес живет и развивается, он существует на потоке и тот должен расти. У нас для этого бизнеса должно быть открытое направление для роста, и, значит, должна быть резервная зона. Мы можем использовать планируемые амбициозные пафосные проекты, которые реализуются в Петербурге, для того, чтобы эти зоны скрепить.

*Вопрос: Скажите, пожалуйста, а какие могут быть механизмы реализации, хотя бы на уровне идей, как это все осуществить?*

Часть я назвал. Смотрите, всем известна ситуация про стрелку Васильевского острова - лучшая смотровая площадка и прилегающая к ней Петропавловская крепость. Ни одной оборудованной смотровой позиции. А сама смотровая площадка, никоим образом не интегрирована дальше в Стрелку. Там есть музей, но он ориентирован на очень узкую целевую аудиторию, в большей степени на семейное посещение, и явно на горожан. Если сейчас выселяется музей из здания, а туда заселяется офис, то фактически мы «запираем» турпоток на Стрелке, ему негде там остановиться. Сейчас через эту площадку у нас проходит достаточно большой демократический поток. Но если вы посмотрите на рестораны и отели, которые там расположены, то они все относятся к премиум-классу. На Стрелке туристическому потоку задержаться невозможно. Есть разные решения. Например, одним из опорных узлов пешеходной улицы Токио является книжный магазин, работающий круглосуточно. Демократичный ход, ничего не стоит. Это и другое - набор конкретных решений. Вот то, что я вам рассказываю, это все произойдет в жизни. Вопрос, можно ли это ускорить.

*Вопрос: Я и пытаюсь спросить. Кто это будет делать?*

Отчасти это делает бизнес, он уже происходит. Город может облегчить эти процессы или препятствовать, тем самым отклоняя.

*Вопрос: А где на Стрелке будет парковка? Нам негде ставить автобусы. И второй вопрос, не станет ли идея круглосуточного освоения разрушением Петербурга как культурной столицы?*

На мой взгляд, Вы по-другому сказали то, что сказал я. Например, если мы собираемся развивать Стрелку и принимать растущий турпоток, то мы должны думать о расширении пространства Стрелки. Грубо говоря, у нас Стрелка не должна быть только этой смотровой площадкой, мы должны двигаться в сторону запирающего Стрелку комплекса

государственных зданий... Как минимум, на Стрелке должна быть расширенная возможность пребывания туристов, мы должны получить там демократическое общественное питание. Второе – еще раз - территория должна расширяться. Люди должны получить возможность провести время на смотровой площадке. Если мы человека задерживаем, очевидно, что там должен появиться «якорь» и очевидно, что существующие там музеи таким «якорем» сейчас не являются.

Второй вопрос более сложный. Дворцовая площадь так спроектирована, что хотя на нее выходит масса окон, вы не можете эти окна и виды из них «открыть» для туристов. Вы не можете вынести туда летние кафе и рестораны. Это значит, что когда будет приниматься решение по развитию зоны Эрмитажа, без модернизации ключевого музея и концепции использования новых зданий на Дворцовой площади, развитие в будущем этой территории не произойдет.

Отдельно могу сказать, что для нас чрезвычайно важен вопрос о том, как будут организованы торговые улицы, потому что у человека должен быть мотив идти пешком. Объекты должны проектироваться зонами, где возможна пешеходная доступность.