



PEOPLE
PROTECTING
PLACES



Путеводитель ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

Путеводитель 2 Разработка стратегии последовательных изменений



Добро пожаловать в путеводитель ЮНЕСКО по Всемирному наследию и устойчивому туризму

Добро пожаловать в путеводитель ЮНЕСКО по Всемирному наследию и устойчивому туризму!

Устойчивое планирование и управление туристической деятельностью является одной из наиболее насущных проблем будущего Конвенции об охране всемирного наследия и находится в центре внимания Программы ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму.

Предлагаемые «Пошаговые путеводители» для руководителей объектов всемирного наследия и других заинтересованных сторон позволят растущему числу сообществ, объединенных вокруг объектов всемирного наследия, вносить позитивные изменения в практику эффективного управления вопросами туристической деятельности.

Как пользоваться этим путеводителем.

Данный путеводитель был создан при финансовой поддержке Европейского Союза.

Как пользоваться этим путеводителем

Предлагаемые вашему вниманию простые для понимания и использования «Пошаговые путеводители» опираются на передовые подходы к устойчивому экономическому развитию посредством туризма. Материалы этих первых в своем роде «Пошаговых путеводителей» призваны направлять и служить источниками рекомендаций для руководителей объектов всемирного наследия и других заинтересованных сторон в процессе поиска наиболее подходящих решений с учетом местных условий, а также помогать в разработке общих ноу-хау по управлению каждым туристическим направлением.

«Пошаговые путеводители» несут передовые практические знания всему сообществу всемирного наследия, с тем, чтобы руководители объектов, работники туристического сектора, специалисты по вопросам охраны окружающей среды и местные сообщества по всему миру понимали возможности устойчивого туризма и были в курсе достигнутых решений по ключевым вопросам. Эти материалы являются ценным активом, в частности, для руководителей объектов всемирного наследия, которым зачастую не хватает инструментов и ноу-хау для эффективного управления туристической сферой и максимального использования преимуществ туристической деятельности при минимизации ее негативных последствий.

Разработанная нами серия путеводителей структурирована в виде пошагового процесса для применения руководителями объектов.

- **Путеводители с 1 по 4** определяют фундаментальные основы устойчивого туризма (они окрашены в желтый цвет).
- **Путеводители с 5 по 10** посвящены конкретным вопросам, более применимым к одним объектам, чем к другим (они окрашены в оранжевый цвет).

Тем не менее, мы рекомендуем руководителям объектов изучить каждый путеводитель, поскольку устойчивый туризм — это целостный процесс, в котором все вопросы решаются на стратегической основе.

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ЮНЕСКО ПО ВСЕМИРНОМУ НАСЛЕДИЮ И УСТОЙЧИВОМУ ТУРИЗМУ



Наши задачи

Наша цель состоит в том, чтобы стимулировать выработку решений сообществами на местном уровне путем наращивания потенциала в реализации передовых практик. Ввиду огромных масштабов и разнообразия объектов всемирного наследия по всему земному шару в сочетании с недостаточными человеческими и финансовыми ресурсами, сегодня достижение этой цели представляется как никогда важным. Руководители объектов и другие заинтересованные стороны туристического сектора должны иметь доступ к подобным инновационным инструментам обеспечения устойчивости для того, чтобы разрабатывать и определять собственные положительные результаты.

Мы ожидаем, что, в идеале, руководители объектов и другие пользователи начнут исследовать предлагаемую систему путеводителей с изучения основных концепций и рекомендаций. Далее, система позволяет пользователю глубже вникнуть в любой предмет, соответствующий его местным интересам, потребностям и устремлениям.

Нашей задачей в рамках настоящих методических материалов является способствование росту и преуспеванию всего сообщества объектов всемирного наследия, достижению позитивных перемен в близлежащем окружении

и эффективному управлению туристической деятельностью в соответствующих местах. Параллельно, в ходе создания такого сообщества, мы стремимся содействовать обмену знаниями о наиболее прогрессивных идеях, и поощрять их реализацию и развитие.

Движущим принципом «Пошаговых путеводителей» является четкое и лаконичное объяснение критически важных понятий в отношении развития устойчивого туризма на объектах всемирного наследия, передача ключевых знаний и процессов за время, уделяемое чтению — менее 20 минут на каждое понятие. Наша цель — облегчить понимание и реализацию идей устойчивого туризма всеми заинтересованными сторонами.

Начало работы с пособием

Мы осознаем сложный круг различных обществ, в которых существуют объекты всемирного наследия, и множество проблем, с которыми ежедневно сталкиваются руководители объектов. Несмотря на намерение побудить каждый объект всемирного наследия выполнять большинство или, по крайней мере, многие из задач, включенных в «Путеводители», рассмотрение всех задач в комплексе может показаться утомительным и даже невозможным.

Мы разрабатывали это пособие как источник рекомендаций и вдохновения. Это набор идей, из которых вы, пользователь, можете выбрать нужные вам для воплощения в жизнь, тем самым помогая своему объекту всемирного наследия стать более устойчивым в интересах нынешних и будущих посетителей.

Ознакомление с этими «Пошаговыми путеводителями» будет способствовать переходу вашего объекта к лучшему самоуправлению и большей устойчивости, а не требовать реализации такого уровня сложности системы управления, который может быть просто недостижим для некоторых объектов всемирного наследия. Мы настоятельно призываем всех руководителей объектов внимательно изучить предлагаемые материалы и начать думать о том, какие конструктивные шаги можно предпринять для осуществления обозначенных изменений. Мы еще раз напоминаем всем пользователям, что конечные результаты по каждому объекту будут различаться, и следует всегда принимать во внимание местные условия и интересы сообщества.

Устойчивое развитие — это сложная в изучении система. Пожалуйста, не стесняйтесь задавать любые вопросы относительно информации, представленной в «Пошаговых путеводителях», или присылайте нам свои отзывы. Мы всегда с радостью готовы помочь.

Путеводитель № 2:

Наименование: Разработка стратегии последовательных изменений

Наименование одним словом: Стратегия

О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе рассказывается о том, как разработать стратегию для вашего туристического направления, которая будет отражать деликатный характер объекта наследия, и решать задачу реализации устойчивой и прибыльной туристической деятельности.

Необходимые шаги для успешной реализации:

Почему это важно

Туристические направления — это больше, чем просто компоненты их составляющих, и **изменение стратегии развития туристического направления требует активной поддержки и приверженности** широкого круга заинтересованных сторон. Необходимо осознавать и ожидать возникновение эффекта домино, поскольку некоторые изменения могут иметь непредвиденные последствия. Учитывая это, необходимо предусмотреть мероприятия на случай чрезвычайных ситуаций, а также определенную гибкость выбранного плана.

Для обеспечения участия и взаимопонимания заинтересованных сторон **важно наличие стратегии управления туристическим направлением** в целях повышения устойчивости туризма. Осознание этого факта имеет решающее значение как для успеха плана, так и для длительной жизнеспособности самого объекта всемирного наследия.

1. Определите ключевые заинтересованные стороны

Начните с составления перечня ключевых заинтересованных сторон данного туристического направления в целом — сюда входят туристический сектор, специалисты по вопросам охраны окружающей среды, представители сообщества и других групп или лиц, вовлеченных в экономическую и общественную деятельность, мероприятия по рациональному природопользованию и деятельность по охране объекта наследия. Это занятие не обязательно будет сопряжено с дополнительными расходами. **Все, что нужно** — это немного **времени и усилий**, ручка и лист бумаги, и нет никакого оправдания тому, чтобы этого не делать. После составления перечня можно приступить к простому сопоставлению и анализу ролей, обязанностей и ресурсов заинтересованных сторон.

Расставьте приоритеты в перечне, чтобы **спланировать использование ресурсов**. Хотя всеохватность, уважение и готовность прислушаться к мнению других являются ключевыми концепциями в настоящих «Путеводителях», установление первоочередности доступных вам ресурсов также имеет решающее значение для разработки стратегии. Работа с некоторыми заинтересованными сторонами требует тщательно структурированного личного общения, с другими же можно работать в рамках более широкого коллективного обсуждения или консультаций.

2. Прислушивайтесь к различным вопросам, проблемам и чаяниям

Обеспечение устойчивого характера туризма требует **участия и поддержки со стороны сообщества и бизнеса**, поэтому одним из первых шагов является **обмен идеями** с широким кругом заинтересованных сторон в местном сообществе, а также в секторах экономики и охраны окружающей среды. В некоторых случаях такой обмен может потребовать обстоятельных бесед один на один, в других случаях этого можно достичь в рамках существующей дискуссионной площадки или онлайн-консультации. **Цель** состоит в том, чтобы **определить** чаяния, проблемы, возможности, трудности, роли и имеющиеся ресурсы различных заинтересованных сторон. **Это важный шаг всего процесса**, и его нельзя предпринять задним числом. Реализация этого шага потребует определенных затрат времени, но не обязательно большого вложения средств, а собранная информация, безусловно, будет очень ценной. **Не прислушавшись ко мнению других, невозможно заручиться их доверием и добиться участия.** В результате такого процесса появятся конструктивные идеи — это делается не просто ради удовольствия!

3. Определите ключевые стратегические вопросы и обсудите их с заинтересованными сторонами

Подготовьте простой анализ ССВУ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз):

- Какие основные проблемные вопросы стоят перед заинтересованными сторонами?
- В чем заключаются ключевые риски или угрозы?
- Каковы основные устремления отдельных предприятий, заинтересованных сторон, туристического направления в целом?
- Какие риски представляют наибольшую угрозу?
- Что можно сделать для улучшения ситуации?

Отразите эти моменты в коротком документе для последующего обсуждения с заинтересованными сторонами. Суть такого анализа заключается в **выявлении ключевых вопросов, на решении которых заинтересованным сторонам необходимо будет** сосредоточить свои усилия, а также в определении других результатов, которые также могут быть достигнуты. Лучшие стратегии позволяют не только решать **вопросы охраны окружающей среды и культурного наследия**, но и учитывают **интересы сообществ и бизнеса**.

Организуйте встречу с общественностью или проведите форум по планированию управления туристическим направлением, чтобы объяснить складывающуюся стратегическую направленность. При наиболее благоприятном развитии событий, в таких встречах будет участвовать много людей, которые смогут внести конструктивный вклад. Тем не менее, даже если число участников будет небольшим, и будут получены какие-то отрицательные отзывы, это все же является **важным шагом в укреплении взаимопонимания** через предоставление возможностей для обмена мнениями, а также обеспечение прозрачности и подотчетности.

Используйте форум по планированию управления туристическим направлением чтобы **договориться о базовых приоритетах** развития устойчивого туризма в данном туристическом направлении. В разных культурах и обществах сложились разные способы достижения консенсуса и **какого-либо универсального метода** для этого **не существует**. Основные реалии заключаются в том, что туристическим направлением

нужно управлять, его ресурсы ограничены и необходимо сосредоточить усилия лишь на некоторых, а не на всех потенциальных видах деятельности одновременно.

4. Заручитесь поддержкой при разработке стратегии туристического направления

На встречах с общественностью и в обсуждениях с ключевыми заинтересованными сторонами, **попросите предоставить вам соответствующие полномочия** на разработку стратегии, призванной решить ключевые вопросы. **Заинтересованные стороны должны подтвердить свою приверженность** процессу разработки стратегии — в противном случае не исключено, что они проигнорируют стратегию туристического направления или будут оспаривать ее обоснованность на более поздних этапах процесса.

5. Разработайте устойчивую многолетнюю стратегию развития туризма

Создайте простую стратегию на основе имеющихся у вас сведений. Форум по планированию управления туристическим направлением должен был привести к определенному консенсусу по ключевым вопросам — **этот консенсус необходимо зафиксировать и распространить**, чтобы обеспечить его широкое признание и уважение. Это также позволит другим заинтересованным сторонам, которые не участвовали в форуме, понять суть начатого процесса.

Стратегии могут представлять из себя как комплексные документы на несколько сотен страниц, созданные группами специалистов при значительных вложениях средств, так и относительно простые документы, которые можно создать с минимальными или нулевыми затратами. Оба варианта рабочие, и выбор зависит от вашей конкретной ситуации и доступных вам ресурсов. Если у вас нет готовой стратегии, **даже разработка простой стратегии — это шаг вперед**, который стоит сделать. Чем лаконичнее документ, тем больше шансов, что его прочитают!

Для того, чтобы добиться желаемых изменений, **стратегия должна отвечать на вопросы «кто?», «что?», «когда?», «почему?» и «как?»**. Она должна базироваться на ключевых вопросах, сформулированных как в результате вашего исследования воздействий и возможностей (см. [Путеводитель № 1](#)), так и в результате консультаций с заинтересованными сторонами. **Стратегия должна предлагать простую концепцию**, отражающую чаяния заинтересованных сторон. В идеале она должна сочетать защиту того, что важно для вашего туристического направления, повышение удобства для людей, и обеспечивать большую эффективность в достижении желаемых результатов принимающим сообществом и бизнесом.

Постарайтесь **увязать устремления заинтересованных сторон и задачи сохранения объекта наследия**, создавая возможности для бизнеса или сообщества — подчеркивайте положительные аспекты такой взаимосвязи. **Стратегия должна определять:**

- 3–5 первоочередных вопросов, затрагивающих объект;
- возможности для улучшения;
и, кроме того,
- показывать имеющиеся возможности и потенциальные ресурсы для решения вопросов;
- излагать шаги, необходимые для реализации этих будущих решений.

Хорошая стратегия непосредственно излагает вопросы, риски, трудности, цели, роли и обязанности. Она должна учитывать вопросы охраны окружающей среды, развития экономики, социальной сферы, культуры, повышения качества услуг, охраны здоровья и обеспечения безопасности, эстетики и туризма. **Каждый**, кто играет какую-то роль в жизни туристического направления, **должен быть в состоянии понять** при прочтении стратегии, чточего от него ждут, и какую пользу он может извлечь из поддержки этой стратегии. Возможно, полезно будет **кратко описать** содержание стратегии **в виде десятка простых шагов**.

Разработка стратегии должна также включать некоторые **размышления о будущих сценариях развития**, и содержать анализ затрат и выгод от достижения различных целей — например, может ли та или иная цель оказать нежелательное экономическое, экологическое или культурное воздействие, или какая требуется инфраструктура для достижения действительно осуществимой и устойчивой цели.

На случай кризиса или чрезвычайной ситуации, вы, как туристическое направление, должны **разработать планы управления кризисными и чрезвычайными ситуациями** для защиты культурного и природного наследия, местных жителей, отдельных лиц в туристической зоне и посетителей. Это поможет снизить риски при возникновении чрезвычайных ситуаций, таких как стихийные бедствия, вспышки социальных волнений или других событий, которые могут привести к крупномасштабному ущербу для объекта всемирного наследия или туристического направления в целом.

6. Опубликуйте и отстаивайте стратегию

Необходимо **популяризовать стратегию** и преимущества, которые дает поддержка стратегии. Вы должны уметь **убедить различные заинтересованные стороны** в том, что продвижение стратегии и активное участие в ее реализации приведут к желаемым результатам и выгодам как для туристического направления в целом, так и для бизнеса и сообществ в нем. Если стратегия представляет собой эффективное сочетание социально-экономических и природоохранных аспектов, то она должна давать людям надежду на будущее и служить «путеводной нитью» к реализации их устремлений.

Также следует стремиться **внедрить стратегию в действующую политику**. Даже если не все заинтересованные стороны могут договориться, им нужно видеть основания, на которых принимались стратегические решения, иметь возможность предложить свой вклад, а также понять, что некоторые вопросы сохранения объекта всемирного наследия фактически не подлежат обсуждению. Также должно быть ясно, что процесс является прозрачным и подотчетным.

Укажите свое имя на обложке — у великих стратегий всегда есть автор. Существуют прекрасные примеры того, как главы туристических направлений публично объявляли о своей причастности к созданию стратегии, тем самым ясно показывая, что считают претворение стратегии в жизнь своей обязанностью. Это действительно очень важно. Принятие на себя ответственности **является демонстрацией приверженности** — в идеале, приверженности, ведущей к успеху.

Способ преподнесения стратегии очень важен. Не существует правил того, как лучше презентовать стратегию, но презентация должна **передавать основные послания и побуждать к действию**. Мы призываем вас проявить новаторский подход в плане поиска способа преподнесения своей стратегии. К примеру, это не обязательно

должен быть скучный текстовый документ — с таким же успехом это может быть короткометражный фильм, презентация, доклад, рассказ в картинках, плакат на доске объявлений или какая-либо другая форма коммуникации. Слишком много стратегий терпят неудачу из-за недостаточной вовлеченности и плохой коммуникации, поэтому необходимо **тщательно продумать** способ преподнесения своей стратегии таким образом, чтобы целевая аудитория ее заметила, поняла суть и восприняла с уважением. В конце концов, чем ближе к людям ваша кампания по популяризации стратегии, тем больше шансов на то, что большее количество людей будет чувствовать ответственность за нее.

7. Определите учреждение (или учреждения), которые возьмут на себя ответственность за реализацию различных элементов стратегии

Хорошо организованные объекты всемирного наследия и выдающиеся туристические направления отличаются сильным руководством, эффективным сотрудничеством между партнерами и надлежащим управлением. Можно утверждать, что **единственным главным фактором, определяющим** эффективность развития устойчивого туризма, является **наличие надежной и подотчетной структуры управления**, способной инициировать последовательные изменения, когда это необходимо.

Мы не пытаемся предлагать некий универсальный режим управления туристическим направлением на устойчивой основе — объекты всемирного наследия просто слишком разнообразны с точки зрения социального, культурного, политического и экономического контекстов. **Ключевым моментом является наличие организации или партнерской структуры**, обладающей потенциалом, знаниями, навыками и стремлением добиться положительных изменений в рамках туристического направления. У некоторых туристических направлений уже есть отвечающие поставленным целям управляющие организации или партнерские структуры; другим их еще предстоит создать. В любом случае, **потребуется уверенное руководство** и принятие непростых решений — искусное управление туристическими направлениями порой требует говорить «нет» чаще, чем «да». Важным компонентом стратегического планирования является создание такого механизма управления или партнерской структуры, которая сможет мобилизовать необходимую поддержку, ресурсы и, в конечном итоге, силы, чтобы реализовать любую стратегию.

8. Поощряйте обсуждение и обратную связь

Доведите стратегию до сведения максимально широкого круга заинтересованных сторон. Возможно, было бы проще разработать стратегию за закрытыми дверями при участии небольшого числа экспертов, но каким бы притягательным не казался этот подход, это прямой путь к неэффективности стратегии. Нужно **проявить смелость и вовлекать** как можно скорее заинтересованные стороны из деловых кругов, сообщества и туристической отрасли в работу над стратегией. Каждая сторона может поделиться ценными предложениями, и будет иметь решающее значение в осуществлении будущих изменений. Если не вовлекать людей с самого начала, они не поверят вам позже, когда вы скажете, что стремитесь к всеохватному и открытому процессу в их интересах.

Даже если некоторые заинтересованные стороны расходятся во мнениях, **ищите способы заручиться их поддержкой**. Не все будут согласны со стратегией развития устойчивого туризма в начале процесса, и это вполне нормально. Многие успешные туристические направления начинали этот процесс при наличии некоторого числа

несогласных сторон, но старательно развивали их интерес и поддержку по мере разработки плана. **Продолжайте разговаривать с ними**, особенно о том, как их интересы учитываются в стратегии, какова их роль в разработке мер и, в конечном итоге, как эти меры послужат их интересам. Люди часто испытывают недоверие к переменам — главное поддерживать постоянное общение, прислушиваться к их мнению и уважать чужие взгляды.

9. Периодически пересматривайте стратегию

Стратегию следует рассматривать как **рабочий документ, к которому можно периодически возвращаться**, чтобы отразить изменения в туристическом направлении в целом, в экономике индустрии туризма, охранном статусе объекта и потребностях сообщества. Крайне важно на постоянной основе пристально изучать эффективность стратегии, а также проводить оценку того, выделяют ли партнеры в приоритетном порядке время, деньги и человеческие ресурсы для достижения целей стратегии с наибольшей эффективностью. **Не реже раза в год** заинтересованные стороны должны проводить сопоставление достигнутых результатов с целями стратегии и предоставлять новые данные по этим вопросам.

Совершенно необходимо иметь задел на будущее. Туристическая деятельность должна развиваться по мере развития сообщества, чтобы и далее предлагать высококачественные услуги и возможности. Осознание этой необходимости и обеспечение гибкости стратегии и процессов управления чрезвычайно важны для развития туризма.

В работе над стратегией нет конца. **Это непрерывный процесс**, который развивается по мере изменения задач, встающих перед туристическим направлением.

Путеводитель № 2 — Тематическое исследование: Ангкор и Стратегический план развития туризма на 2012–2020 гг.

Исходная ситуация

В этом тематическом исследовании примера комплекса Ангкор показаны некоторые основные угрозы и проблемы, с которыми могут столкнуться и вынуждены будут справляться другие объекты всемирного наследия. Сразу же после занесения в Список всемирного наследия ЮНЕСКО в 1992 году, Ангкор был включен в Список всемирного наследия, находящегося под угрозой из-за риска развития конфликта между Камбоджей и Вьетнамом. Он был удален из этого списка только в 2004 году, и, хотя внутренние конфликты больше не представляли угрозы, стал очевиден ряд новых проблем, угрожающих объекту.

Ангкор — обширный объект, который в последнее время посещает более трех миллионов международных и внутренних туристов в год. **Воздействие такого большого количества посетителей является одной из основных угроз**, которыми администрация комплекса Ангкор пытается управлять с момента включения в Список всемирного наследия ЮНЕСКО. Однако число посетителей только продолжает неуклонно расти. Кроме того, территория комплекса Ангкор также представляет собой населенный ландшафт, что создает трудности для сторон, желающих преподнести эту среду как соответствующую определенному представлению об объекте всемирного наследия и его облике, без учета реальной действительности современной и заселенной местности.

Другая трудность связана с тем, что Ангкор находится в провинции Сиенгеап, одной из самых бедных в Камбодже. Это порождает ряд обстоятельств, в результате которых местные жители более склонны уделять основное внимание и придавать большее значение базовому и непосредственно реализуемому экономическому потенциалу Ангкора, нежели чем какой-либо долгосрочной ценности и потенциалу развития, которые объект имеет для региона. Относительное благосостояние посетителей Ангкора также привлекает население других регионов Камбоджи; **подсчитано, что почти половина** занятых в гостиничном секторе Ангкора — **не постоянные жители Сиенгеапа**, а сезонные работники, которые приезжают туда, чтобы заработать на туризме.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

«Задача управления историко-культурным наследием в Ангкоре требует решения вопросов управления туристической деятельностью» (План управления туристической деятельностью на 2012–2020 гг.)

Заинтересованные стороны признали, что, если практика управления объектом радикально не изменится таким образом, чтобы обеспечивалось удовлетворение современных потребностей Ангкора и его населения, объект будет поврежден до состояния, не поддающегося восстановлению. Также было признано, что туристическая деятельность представляет собой как экономическую необходимость, так и самую большую угрозу долговечности Ангкора, поэтому было принято решение о разработке комплексной стратегии развития туризма, чтобы свести к минимуму угрозы и улучшить долгосрочную жизнеспособность Ангкора как туристического

направления и места для жизни людей. В связи с этим был разработан «План управления туристической деятельностью в районе всемирного наследия Ангкор на 2012–2020 гг.» в составе системы управления объектом всемирного наследия Ангкор.

Заявленные стратегические приоритеты

- Решение проблем, связанных с быстрым ростом числа туристов, посещающих Ангкор.
- Сокращение негативного воздействия туристической деятельности (ранее стратегические приоритеты трактовались, прежде всего, с точки зрения задач сохранения историко-культурного наследия, в ущерб всему остальному).
- Улучшение понимания туристами местного значения Ангкора как населенного района, так и места, сохраняющего религиозную значимость.
- Формирование более сплоченной индустрии туризма, которая придерживается определенной практики и стандартов.
- Обеспечение более широких возможностей и большей финансовой отдачи для местных жителей.

Какие меры сработали?

Окончательный вариант проекта **Плана управления туристической деятельностью представляет собой обширный и подробный документ, в состав которого входят шесть широких целей**, или «инициатив», посвященных четырем заявленным стратегическим приоритетам — содействие формированию положительного опыта посетителей, уменьшению воздействия на объект, установления партнерских отношений с (туристической) отраслью, обеспечение выгод для местного населения, совершенствование практики управления и привлечение заинтересованных сторон.

Индивидуально по каждой инициативе выработаны стратегии реализации этих целей, каждая стратегия состоит из отдельных шагов (**с переходом от высокоприоритетных целей к низкоприоритетным**), которые планируется осуществить в ближайшие месяцы и годы.

Хотя более широкие стратегии и соответствующие шаги касаются различных конечных целей, **существует ряд общих тем, присущих всем стратегиям** — коммуникация, сотрудничество, делегирование, ограничение, экспертиза, диверсификация и сохранение — и **эти темы могут служить моделью** для использования органами управления другими объектами всемирного наследия, которую следует рассматривать в контексте своих объектов, нежели пытаться копировать конкретные стратегии и шаги, разработанные с учетом ситуации Ангкора.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Проблемы, с которыми столкнулся Ангкор, стали объектом пристального внимания и вызвали многочисленные нарекания в связи с видимой неэффективностью управления. Масштабы и сложность объекта означают, что не может существовать какого-либо единого простого решения, и в прошлом был предпринят ряд мер по решению вопросов охраны историко-культурного наследия и проблем местных жителей. Однако **значительная часть этих мер потерпела неудачу из-за отсутствия контакта** между различными органами, ответственными за управление Ангкором, отсутствия понимания со стороны жителей вопросов политики в отношении всемирного наследия, нежелания внедрять какую-либо систему ограничения потока туристов, являющихся основным источником дохода для региона, и желания сохранить

объект прежде всего остального. **Следовательно, упомянутые выше заявленные стратегические приоритеты для Ангкора с течением времени оставались неизменными.**

Как удалось добиться вовлеченности?

Различные заинтересованные стороны, включая Королевское правительство Камбоджи, МУС и более широкое сообщество по охране историко-культурных ценностей **признали и озвучили необходимость преобразований и потребность в управлении растущими рисками, связанными с туристической деятельностью и развитием в рамках объекта Ангкор-Ват и провинции Сиемрип как туристического направления.** В марте 2012 года в Сиемрипе были проведены «Семинар для заинтересованных сторон отрасли туризма» и «Семинар для местных сообществ, монашества и неправительственных организаций». Все заинтересованные стороны представили свои отзывы, проекты и сделали предложения по изменениям до принятия окончательного варианта проекта Плана управления туристической деятельностью, направленного на повышение устойчивости отрасли и расширение ее деятельности в интересах сохранения объекта всемирного наследия, местного сообщества и туристических предприятий в рамках туристического направления.

Какие уроки можно извлечь из этого?

При разработке стратегии развития туризма для объекта всемирного наследия **следует взвесить, что объект может предложить миру из того, что выходит за рамки статуса всемирного наследия.** Нынешнее описание комплекса Ангкор в Списке всемирного наследия ЮНЕСКО не включает природные ценности и не признает роль Ангкора как заселенной местности, имеющей духовную ценность, но и то и другое может представлять не меньший интерес для туристов, чем великолепная архитектура и возраст объекта.

Как и в случае многих других объектах, обсуждаемых в рамках этого пособия, **местное сообщество должно находится во главе угла, и в данном контексте «сообщество» включает местных жителей, туроператоров, предпринимателей** и всех, на ком может отразиться наличие ОВН и туристической деятельности, привлекаемой объектом. Налаживание связей всегда должно быть одной из первоочередных задач органов управления объектами до и во время разработки и реализации стратегии развития туризма.

Более подробно ознакомиться с планом управления туристической деятельностью для объекта всемирного наследия Ангкор-Ват можно [по этой ссылке](#) [только на английском].

Путеводитель № 2 — Тематическое исследование: Национальный парк Ишкёль (Тунис)

Исходная ситуация

Национальный парк Ишкёль характеризуется очень специфическим режимом функционирования гидрологической системы, в основе которого лежит сезонное изменение уровня и солёности воды. Озеро Ишкёль вместе с окружающими его водно-болотными угодьями — это важное место остановки для сотен тысяч перелетных птиц, таких как утки, гуси, аисты и розовый фламинго, которые здесь зимуют.

В 1996 году парк был внесен в Список всемирного наследия, находящегося под угрозой из-за строительства дамб выше озера, которые почти полностью перекрыли поступление пресной воды в озеро, тем самым нарушив природную флору, что привело к резкому сокращению числа птиц, делающих остановку на территории заповедника.

Какие меры были предприняты для изменения ситуации?

В целях вовлечения заинтересованных сторон на всех уровнях был сформирован Комитет по управлению национальным парком Ишкёль, в состав которого вошли представители местных сообществ, Группа развития сельского хозяйства Ишкёль, государственные органы и различные другие стороны.

Необходимость поддержания туристической деятельности была признана имеющей основополагающее значение — в рамках маркетинговой кампании, финансируемой ЮНЕСКО, парк начал позиционироваться как туристическое направление, был построен новый информационно-туристический центр. **Были запущены местные программы подготовки гидов для национального парка** и повышения осведомленности о чувствительной природной среде национального парка Ишкёль, а на территориях, прилегающих к парку были реализованы защитные меры по ограничению доступа людей и одновременному восстановлению равновесия водно-болотных угодий.

Заявленные стратегические приоритеты

- Просвещение местного населения и туристов по вопросам чувствительной экосистемы водно-болотных угодий.
- Вовлечение местных сообществ в управление объектом всемирного наследия.
- Устранение или сведение к минимуму видов деятельности и условий, оказывающих отрицательное воздействие на объект, включая охоту, выпас скота и загрязнение воздуха.
- Восстановление естественного равновесия водно-болотных угодий, в частности, уровней воды, солёности и флоры.
- Привлечение туристов и реализация устойчивой стратегии, призванной не допустить негативного влияния на экосистему парка.

Какие меры сработали?

После получения финансирования из Чрезвычайного фонда донорской помощи ЮНЕСКО, **администрация парка запустила маркетинговую кампанию и разработала базовые программы подготовки гидов и программы кредитования.**

Реализация этих мер позволила расширить участие местных предприятий и сообществ в туристической деятельности и повысить уровень занятости местного населения, а также способствует более равномерному распределению экономических выгод от индустрии туризма. **В целях вовлечения заинтересованных сторон на всех уровнях** был сформирован Комитет по управлению национальным парком Ишкель, в состав которого вошли представители местных сообществ, Группа развития сельского хозяйства Ишкель, государственные органы и различные другие стороны.

Состав «туристического предложения» был расширен и теперь оно включает в себя, помимо прочего, **природные туристические тропы**, экскурсии с гидом, наблюдение за птицами, традиционные хаммамы (горячие ванны), экскурсии в дуары (палаточные лагеря бедуинов) и местные деревни. **Введение определенных маршрутов позволило снизить нагрузку со стороны посетителей** и привело к повышению осведомленности о важности сохранения выдающейся универсальной ценности (ВУЦ) объекта и использования водно-болотных угодий на устойчивой основе.

Были разработаны меры по адаптации, и **в рамках планирования водоснабжения теперь учитывается расход пресной воды** озером и болотами. Осуществляется регулирование пропусков пресной воды дамбами, расположенными выше по течению, и обмена соленой водой с морем ниже по течению, а также реализуется специальная программа научного мониторинга.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Прежде, чем какие-либо положительные изменения стали бы возможными, необходимо было создать механизмы финансирования. Кроме того, активная популяризация национального парка как туристического направления могла быть реализована при условии сотрудничества между администрацией парка и туроператорами, турагентствами и Тунисской национальной туристической организацией — эти отношения пришлось налаживать.

Как удалось добиться вовлеченности?

Была признана ценность объекта как туристического направления, а также пришло осознание того, что влияние дамбы отрицательно сказывалось на состоянии ценностей заповедника и местного сообщества. **Во имя будущего объекта, была признана необходимость восстановления и повышения внимания со стороны туристов**, а активизация туристической деятельности обеспечила доходы, которые, помимо того, что способствуют поддержанию инфраструктуры парка, обеспечивают поступления в местную экономику.

Какие были достигнуты результаты?

Национальный парк Ишкель был исключен из Списка объектов всемирного наследия, находящихся под угрозой в 2006 году, пробыв в этом списке более десяти лет. **Количество туристов увеличилось вдвое** (около 50 000 человек в год), но **влияние на объект со стороны возросшего потока посетителей остается на низком уровне**, поскольку доступ к болотам и озеру ограничен специальными трассами с наблюдательными вышками и смотровыми площадками. Утвержденные маршруты надлежащим образом размечены, а подготовленные гиды из числа местных жителей обеспечивают защиту болот от негативного воздействия нагрузок со стороны туристов.

Программы подготовки позволили создать для местных жителей возможности более легкого входа в туристический сектор, что обеспечивает большую устойчивость отрасли туризма в долгосрочной перспективе по мере роста знаний, осведомленности и вовлеченности местных жителей. Активизация туристической деятельности обеспечила доходы, которые, помимо того, что способствуют поддержанию инфраструктуры парка — например, информационно-туристического центра — и управлению природоохранной деятельностью, обеспечивают поступления в местную экономику посредством заработной платы, уплачиваемой местным работникам.

Какие уроки можно извлечь из этого?

ВУЦ многих объектов всемирного наследия, в частности природных объектов, обусловлена их уникальной средой обитания и привлекаемой дикой фауной. Тем не менее, такие **природные состояния очень хрупки и требуют наличия определенного баланса** условий, которые чувствительны к малейшему воздействию человека. Это делает их привлекательность как туристических направлений проблематичной, и для поддержания столь важных природных условий неизбежное воздействие любого человеческого посещения должно быть сведено к минимуму.

Национальный парк Ишкель числился в Списке всемирного наследия, находящегося под угрозой в течение десяти лет, прежде чем был исключен из него в 2006 году. **Изменения к лучшему не происходят в одночасье!** Но пример национального парка Ишкель показывает, что благодаря усердной работе, ясному видению и вовлечению местного сообщества позитивных изменений можно добиться даже на самом деликатном объекте, постоянно посещаемом десятками тысяч туристов.

Подробнее о сотрудничестве и реализации стратегии ОВН Ишкель можно узнать из протокола решений 27-й сессии Комитета всемирного наследия ЮНЕСКО [по этой ссылке](#) [только на английском] (стр. 11).

Путеводитель ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

**Ознакомиться со всем путеводителем
можно на sustainabletourismtoolkit.org**



PEOPLE
PROTECTING
PLACES

