



PEOPLE  
PROTECTING  
PLACES



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization



World  
Heritage  
Convention

## Путеводитель ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

### Путеводитель 10

Отслеживание результатов стратегии развития устойчивого туризма



# **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 № 10: Мониторинг

(отслеживание достигнутых результатов реализации стратегии развития устойчивого туризма)

---

### О чем рассказывается в этом путеводителе:

В этом путеводителе рассказывается о том, почему важно оценивать эффективность деятельности, и предлагается ряд идей о том, как можно разработать контрольные показатели конкретно для объекта всемирного наследия и туристического направления в целом.

### Необходимые шаги для успешной реализации:

#### Почему это важно

Существует ряд причин, по которым мониторинг результатов важен для объектов всемирного наследия. Мониторинг позволяет:

- обеспечить сохранение ВУЦ (выдающейся универсальной ценности) объекта;
- оценить состояние и сохранность объекта;
- выявить нерешенные вопросы и принять меры по ним;
- сделать возможным обмен передовыми методами, знаниями и опытом между странами, органами управления объектов и специалистами по вопросам сохранения культурного и природного наследия.

Тем не менее — как было подчеркнуто в [Путеводителе № 1](#) («Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления») и [Путеводителе № 2](#) («Разработка стратегии последовательных изменений») — **очень важно контролировать**, чтобы в масштабе туристического направления **предлагаемые посетителям продукты и впечатления имели надлежащее качество** и носили соответствующий характер, а также обеспечивали достойный возврат средств. Кроме того, необходимо разработать контрольные показатели по ключевым вопросам и обеспечить мониторинг воздействия этих вопросов на принимающее сообщество.

Еще одна важная причина, по которой мониторинг имеет принципиально важное значение, заключается в **отслеживании эффективности различных мер**, чтобы **доноры и инвесторы могли видеть наглядное подтверждение** того, что их инвестиции влияют на ситуацию, а также в получении важной информации, необходимой для того, чтобы убедить будущих инвесторов в том, что сумма инвестиций в размере X долларов США может обеспечить отдачу в размере Y.

Наконец, **доверие к вам и участие (заинтересованных сторон) в обеспечении устойчивости в определенной степени зависят от прозрачности**, подотчетности и достоверности **результатов** вашей деятельности. Если вы хотите добиться поддержки устойчивого развития в масштабах туристического направления, то вам необходимо создать фактологическую базу и побуждать людей подвергать сомнению и оспаривать ваши подходы.

## 1. При проведении первоначального анализа и разработке стратегии определите контрольные показатели и основные ориентиры деятельности

Ниже приведены некоторые важные контрольные показатели, которые вам следует рассмотреть:

### 1) Контрольные показатели, относящиеся к сохранению наследия, или природоохранные контрольные показатели

**Главные контрольные показатели должны касаться вопросов сохранения ВУЦ объекта всемирного наследия.** Хотя многие устремления заинтересованных сторон будут носить экономический характер, основная ответственность и обязанность органов управления объектов всемирного наследия и государств-участников заключается в защите и сохранении ценностей объекта. **Ничто не должно ставить под угрозу ВУЦ объекта.** Не существует простой схемы того, какими должны быть эти контрольные показатели — набор культурных или природных атрибутов каждого объекта уникален, и они должны быть зафиксированы в специфическом для объекта наборе контрольных показателей. **Например,** природному объекту может понадобиться управлять рисками распространения инвазивных видов или угрозой браконьерства, тогда как культурному объекту может потребоваться предотвратить повреждение исторических памятников в результате движения транспорта. **Данные,** используемые для анализа контрольных показателей, **необходимо пытаться воспроизвести** на каждом объекте, чтобы иметь возможность проводить сопоставление фактов в разные моменты времени — ситуация становится лучше, остается неизменной, или ухудшается?

### 2) Контрольные показатели, относящиеся к сообществу

Второй набор контрольных показателей касается **мониторинга положительного и отрицательного воздействия на принимающее сообщество.** Ключевым элементом устойчивого развития является предоставление принимающим сообществам весомого голоса в вопросах влияния туристической деятельности на их жизнь. Часто воздействие на местное население — как положительное, так и отрицательное — воспринимается как своего рода сопутствующий ущерб, создаваемый туристической деятельностью, что-то неминуемое и неизбежное. Однако, конечно же, так быть не должно. **Развитие устойчивого туризма подразумевает отслеживание такого воздействия и очень серьезное к нему отношение.** Не существует некоего идеального способа реализации этого процесса, и предпочтения или модели для достижения этого в разных обществах и культурах будут разными. Тем не менее, **основой принцип заключается в том, что принимающее сообщество является частью процессов** понимания состояния туристической деятельности ([Путеводитель № 1](#), «Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления»), формулировки стратегии ([Путеводитель № 2](#), «Разработка стратегии последовательных изменений»), и определения контрольных показателей для оценки того, учитываются ли со стороны туристического направления их нужды и реализуются ли озвученные ими устремления.

В рамках некоторых туристических направлений предметом мониторинга могут являться следующие показатели:

- размер средней заработной платы в секторе туризма, выплачиваемой работникам из числа местного населения;
- уровень бедности в местном сообществе;
- качество жизни принимающего сообщества;

- процент молодых людей, заканчивающих школу;
- доля местной молодежи, проходящей подготовку в туристической отрасли; и даже
- число местных жителей, занимающихся коммерцией.

Другие контрольные показатели могут касаться аспектов загруженности туристического направления или вызванного этим ухудшения качества жизни — такие показатели субъективны, но их можно измерить, если посоветовать людям делать простые записи или вести дневники. **Количество потенциальных контрольных показателей бесконечно**, но вы можете **во взаимодействии с сообществом определить те из них, которые важны** для него.

### 3) Контрольные показатели экономической и туристической деятельности

Преыдушие два набора контрольных показателей касались защиты мест и сообществ, но, **разумеется, необходимо установить контрольные показатели для измерения ряда основных переменных, относящихся к туристической деятельности.** Они будут разными для разных объектов, но, как показано в [Путеводителе № 1](#) («Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления»), очень важно понимать тенденции развития туризма в рамках данного туристического направления, и чтобы руководители туристического направления были в курсе того, сколько людей и когда приезжают, почему они приезжают, сколько они тратят и каким образом. **Существует потребность в контрольных показателях, которые позволили бы получить наглядное представление об аспектах спроса и предложения** в туристическом секторе.

К сожалению, на многих объектах ожидания и мнения посетителей о качестве того, с чем они сталкиваются, не отслеживаются, а между тем это очень важно. В этом «Путеводителе» мы подчеркиваем, что **в рамках еще многих объектов нужно разработать простые методы исследования**, позволяющие глубже понять подходы к отслеживанию мнения посетителей с течением времени. По всем значимым **туристическим направлениям также необходимо отслеживать экономический эффект от туристической деятельности** для местных районов, так как **это является одним из основных контрольных показателей** и крайне важно для понимания и распространения соответствующей информации о важности туристической деятельности.

### 4) Прочие контрольные показатели

Стратегическая направленность различных объектов всемирного наследия будет обуславливать состав контрольных показателей, подлежащих отслеживанию с течением времени. **Необходимо удостовериться, что контрольные показатели отвечают целям и контексту вашего объекта.** Не переживайте, если ваши контрольные показатели являются уникальными для вашего объекта — они такими и должны быть. Если на местном уровне наиболее острым является вопрос управления посетителями, то большинство контрольных показателей могут касаться этого вопроса. Аналогичным образом, если существует проблема нестабильной ситуации с финансированием, то контрольные показатели могут касаться вопросов затрат по отношению к доходам. Перед вами может стоять проблема ухудшения состояния окружающей среды, поэтому контрольные показатели будут касаться качества окружающей среды. **Все эти контрольные показатели относятся к конкретному объекту**, и все они должны основываться на понимании вопросов и задач объекта, изложенных в [Путеводителе № 1](#) и [№ 2](#).



## 2. Контрольные показатели должны соответствовать концепции «SMART»

Согласно концепции «SMART», контрольные показатели должны быть:

**Specific — Конкретными.** Формулируйте контрольные показатели предельно ясно; неопределенные или общие контрольные показатели не работают — обозначайте конкретные области, в которых необходимы улучшения.

**Measurable — Измеримыми.** Контрольные показатели должны основываться на воспроизводимых данных для проведения сопоставлений — это требует наличия показателей, поддающихся количественной оценке.

**Assignable — Назначаемыми.** Что-то реализуется только если на кого-то возложена соответствующая обязанность; укажите в стратегии ответственных за реализацию.

**Realistic — Реалистичными.** Обозначьте, что реально можно достичь в данный период времени с учетом имеющихся ресурсов.

**Time-bound — Иметь четкие временные рамки.** Укажите сроки реализации мер и сроки достижения конкретных результатов.

## 3. Необходимо опубликовать контрольные показатели и результаты, и ключевые заинтересованные стороны должны подписаться под ними, признавая их действительными прозрачными показателями успешности или не успешности реализации

Контрольные показатели должны быть относительно простыми для понимания и доведены до сведения широкого круга заинтересованных сторон. Мы рекомендуем устанавливать не более 10 контрольных показателей, которые должны быть изложены на последней странице стратегии (см. [Путеводитель № 2](#), «Разработка стратегии последовательных изменений»). Предприятиям туристической отрасли может быть сложно понять специалистов по вопросам сохранения культурного и природного наследия, поэтому важно, чтобы контрольные показатели были простыми и их можно было легко объяснить каждому.

## 4. Ежегодно пересматривайте контрольные показатели и проверяйте их актуальность

Нельзя отбрасывать контрольные показатели, чтобы облегчить себе жизнь, но можно разработать их с должным обоснованием. В случае непредвиденно быстрого роста или спада мировой экономики, проекты и вопросы, стоящие перед вашей стратегией, могут измениться, и нужно будет внести корректировки в контрольные показатели, чтобы отразить эти изменения. **Просто отказаться от жестких целей будет нечестно.** Тем не менее, можно развивать контрольные показатели в соответствии с принципами прозрачности и подотчетности — при этом, **обязательно нужно объяснять заинтересованным сторонам, какие вносятся изменения и почему.** По нашему мнению, контрольные показатели нужно пересматривать и, по мере необходимости, добавлять новые ежегодно или через год.

**Установите периодичность пересмотра контрольных показателей.** Число туристов и оказываемое ими воздействие будет меняться довольно быстро, и соответствующие контрольные показатели нужно пересматривать хотя бы раз в год. Другие контрольные показатели, такие как, например, контрольные показатели, связанные с долгосрочным ухудшением состояния окружающей среды, могут изменяться очень медленно и не требуют ежегодного пересмотра.

**Будьте честны в своих предположениях** относительно того, что может произойти. Чтобы избежать необходимости обоснования постфактум, уже в процессе первоначального формулирования контрольных показателей попытайтесь записывать свои предположения о том, как определенные действия могут повлиять на те или иные контрольные показатели. Это поможет вам в дальнейшем лучше понимать характер изменений, происходящих в рамках туристического направления.

**Не стоит бояться мониторинга** — он может быть не сложным. Иногда мониторинг может принимать форму фотографической съемки, или встречи с местными жителями для фиксирования того, что, по их мнению, изменяется к лучшему, а что нет. Некоторые контрольные показатели можно легко измерить с помощью простого опроса посетителей или сбора наблюдений специалистов.

#### 5. Кто должен осуществлять мониторинг?

В [Путеводителе № 1](#) («Понимание состояния туристической деятельности в рамках вашего туристического направления») мы говорили, что **данные о состоянии сохранности** объекта, потребностях, чаяниях и качестве жизни принимающего сообщества, а также о результатах деятельности туристического сектора, **находятся в ведении целого ряда заинтересованных сторон**. Поэтому, **данные, полученные в результате сравнительной оценки нужно будет контролировать таким же образом** — во взаимодействии с рядом партнеров и с использованием фактологической информации, позволяющей оценить эффективность контрольных показателей. При разработке стратегии и согласовании обязанностей по реализации мер/мероприятий ([Путеводитель № 2](#), «Разработка стратегии последовательных изменений») нужно **добиться, чтобы заинтересованные стороны взяли на себя обязательства по сбору данных** и периодическому предоставлению отчетности о ходе работ в соответствии с согласованными контрольными показателями.

#### 6. Оцените, что работает, а что нет; если нужно, чтобы что-то делалось иначе, обновите стратегию

**Весь смысл** стратегии и введения контрольных показателей состоит в том, чтобы **получить представление о том, какие меры работают, а какие — нет**. Крайне важно, чтобы вы приняли на себя обязательство по оценке прогресса и анализу фактологической информации на регулярной основе. **Спросите себя и дайте честный ответ**, оказывают ли реализуемые меры/мероприятия желаемое влияние на решение вопросов. Если да, поздравьте себя с успехом, перенесите внимание на оставшиеся вопросы, или определите новые. Если контрольные показатели указывают на ухудшение ситуации, нужно быть честными и пересмотреть то, что нуждается в пересмотре.

**Возможно, вы решите изменить свою стратегию** в свете того, чему вы научились на своих успехах и неудачах. Наиболее прогрессивными объектами всемирного наследия сейчас являются те, которые совершили много ошибок и, таким образом, быстро научились делать что-то лучше. **Ни у кого нет ответов на все вопросы, относящиеся к вашему объекту**, поэтому все ваши решения будут в той или иной степени достигаться методом проб и ошибок. **Не переживайте о неудачах — неудачи означают, что вы пытаетесь** изменить ситуацию. При помощи мониторинга и сравнительного анализа можно быстро оценивать результаты и учиться на своих ошибках с тем, чтобы добиться успеха при следующей попытке.

## 7. Спасать мир непросто — у этого пути нет конца

**Отмечайте и оглашайте свои успехи.** Если вы совершаете великие дела и решаете стратегические вопросы, обязательно рассказывайте об этом всем и каждому в рамках вашего туристического направления и за его пределами. Обращаясь к людям, сообществам и предприятиям с предложением работать вместе на протяжении определенного периода времени, нужно, чтобы они верили в вас и предпринимаемые вами меры. **Если вы не будете рассказывать людям о своих достижениях, то они останутся незамеченными**, и в результате вера в вас ослабнет.

**Вернитесь к началу** и снова взгляните на состояние туристической деятельности в рамках вашего туристического направления и объекта всемирного наследия. **Посмотрите, какие еще вопросы требуют решения**, какие существуют трудности и как обстоят ваши дела по сравнению с другими объектами всемирного наследия. Ситуация в сфере туризма быстро меняется (не в последнюю очередь, это касается ожиданий посетителей относительно качества услуг и истории объекта), а развитие новых технологий означает, что ничто не стоит на месте. **Начните процесс стратегического планирования заново** — сделайте ваше туристическое направление максимально устойчивым и эффективным. Кроме того, если вы решили все проблемы, пожалуйста, сообщите нам об этом... некоторым объектам это удалось!

# Путеводитель ЮНЕСКО по всемирному наследию и устойчивому туризму

Ознакомиться со всем путеводителем можно на [sustainabletourismtoolkit.org](http://sustainabletourismtoolkit.org)



PEOPLE  
PROTECTING  
PLACES



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization



World  
Heritage  
Convention

