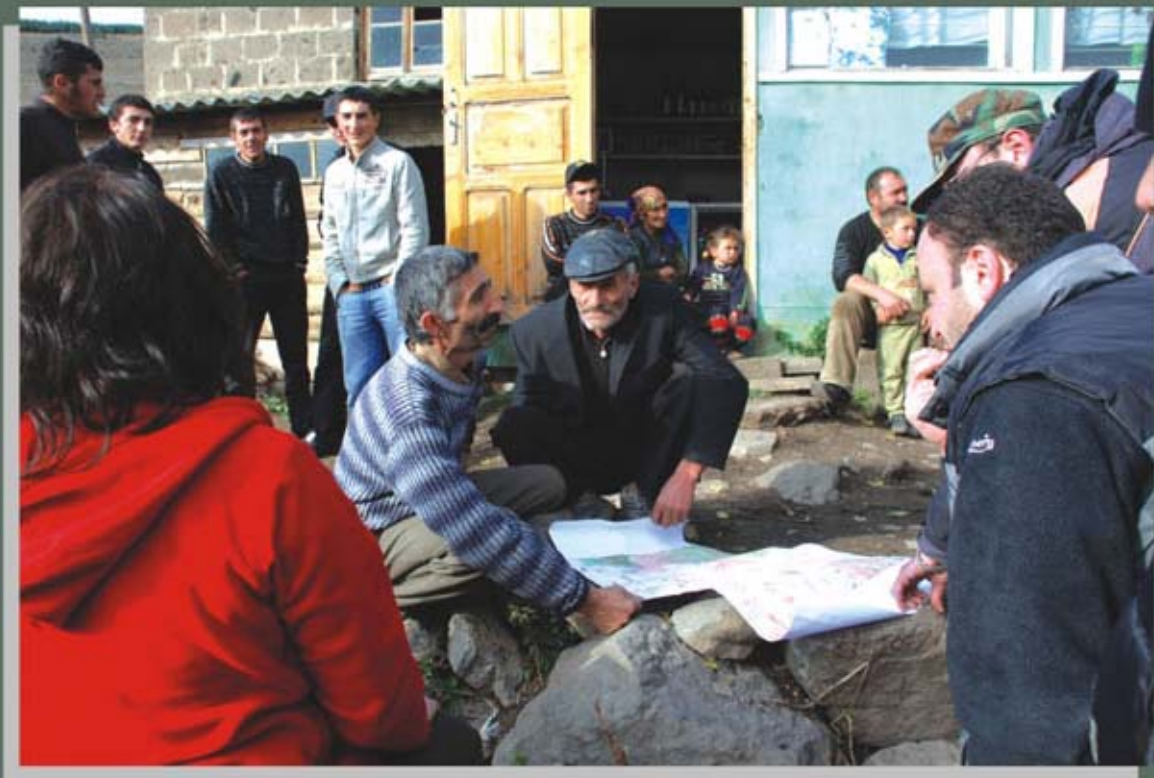


დაცული ტერიტორიების მსოფლიო კომისია (WCPA)

დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება

სახელმძღვანელო პრინციპები

ლი ტომას და ჯული მიდლტონ
სერიის რედაქტორი - ადრიან ფილიპს



დაცული ტერიტორიების სახელმძღვანელო პრინციპების სერია, No. 10

დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება

სახელმძღვანელო პრინციპები

IUCN - ბუნების დაცვის საერთაშორისო კავშირი

IUCN - ბუნების დაცვის საერთაშორისო კავშირი დაფუძნებულია 1948 წელს და წარმოადგენს უნიკალურ პარტნიორულ ქსელს - იგი აერთიანებს სახელმწიფოებს, სამთავრობო უწყებებს და არასამთავრობო ორგანიზაციების ფართო სპექტრს. სულ კავშირში გაერთიანებულია 1000-ზე მეტი წევრი 140-ზე მეტი ქვეყნიდან.

როგორც ორგანიზაცია, IUCN ცდილობს მსოფლიოს მასშტაბით წაახალისოს და მხარი დაუჭიროს საზოგადოებებს და გავლენა მოახდინოს პოლიტიკურ პროცესებზე რათა შენარჩუნდეს ბუნების მრავალფეროვნება და ბუნებრივი რესურსებით ნებისმიერი სარგებლობა განხორციელდეს თანასწორობისა და ეკოლოგიური მდგრადობის საფუძველზე. IUCN-ის სამდივნო (გლანდი, შვეიცარია) კოორდინირებს უნევს პროგრამებს და ემსახურება წევრებს - წარმოადგენს რა მათ შეხედულებებს მსოფლიო არენაზე და უზრუნველყოფს მათ სტრატეგიებით, მომსახურებით, სამეცნიერო ცოდნით და ტექნიკური მხარდაჭერით.

10,000-ზე მეტი ექსპერტი გაერთიანებულია IUCN-ის ექვს კომისიაში, რომლებიც მუშაობენ სახეობების და ბიომრავალფეროვნების კონსერვაციაზე და ჰაბიტატებისა და ბუნებრივი რესურსების მენეჯმენტზე. IUCN მრავალ ქვეყანას ეხმარება კონსერვაციის ეროვნული სტრატეგიების შემუშავებასა და განხორციელებაში და ახდენს დაგროვილი ცოდნის გამოყენების დემონსტრირებას სავსე პროექტების მეშვეობით. კავშირის მიერ წარმოებული საქმიანობები მზარდი დეცენტრალიზაციით ხასიათდება და ინერგება რეგიონული და ეროვნული ოფისების ქსელის მეშვეობით, რომელიც მუდმივად ფართოვდება და უმეტესწილად ბაზირებულია განვითარებად ქვეყნებში. 2006 წელს შეიქმნა სამხრეთ კავკასიის პროგრამული ოფისი, რომელიც უზრუნველყოფს IUCN-ის მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებას საქართველოში, სომხეთსა და აზერბაიჯანში.

IUCN ეყრდნობა თავისი წევრების, ქსელების და პარტნიორების სიძლიერეს, რათა მათ გაზარდონ საკუთარი შესაძლებლობები და მხარი დაუჭიროს ბუნებრივი რესურსების ადგილობრივ, ეროვნულ და გლობალურ დონეზე დაცვის მსოფლიო ალიანსს.

კარდიფის უნივერსიტეტი

კარდიფის უნივერსიტეტის ურბანული და რეგიონალური დაგეგმვის დეპარტამენტი აქტიურად მონაწილეობს დაცული ტერიტორიების დაგეგმვისა და მენეჯმენტის სახელმძღვანელო პრინციპების ამ მნიშვნელოვანი სერიის შემუშავებაში. დეპარტამენტი, მისი გარემოსდაცვითი დაგეგმვისა და კვლევების ჯგუფის სახით, აქტიურადაა დაკავებული დაცული ტერიტორიების შესწავლით; ატარებს დაგეგმვისა და გარემოსდაცვითი პოლიტიკის სპეციალურ კურსებს; და მისი ეგიდით ფუნქციონირებს სკოლა, რომელიც ხელს უწყობს მეცნიერებს აწარმოონ კვლევები ფილოსოფიის დოქტორის ხარისხის მოსაპოვებლად და აირჩიონ კარიერის განვითარების სხვა ფართო შესაძლებლობები. თუკი დაინტერესდით და გსურთ მიიღოთ დამატებითი ინფორმაცია დეპარტამენტის საქმიანობების, მისი სამეცნიერო შესაძლებლობების და სასწავლო კურსების შესახებ, გთხოვთ, მოგვწეროთ ქვემოთ მითითებულ მისამართზე.

Professor Terry Marsden BAHon., PhD, MRTPI
Head of Department
Department of City and Regional Planning
Cardiff University
Glamorgan Building
King Edward VIIth Avenue
Cardiff, CF10 3WA, Wales, UK

Tel.: + 44 2920 874022
Fax: + 44 2920 874845
E-mail: MarsdenTK@cf.ac.uk
Web-site: www.cf.ac.uk

დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება სახელმძღვანელო პრინციპები

ლი ტომას და ჯული მიდლტონ
სერიის რედაქტორი - ადრიან ფილიპს

დაცული ტერიტორიების მსოფლიო კომისია (WCPA)
დაცული ტერიტორიების სახელმძღვანელო პრინციპების სერია, No. 10

IUCN - ბუნების დაცვის საერთაშორისო კავშირი

ქართული გამოცემა - 2008

ამ წიგნში წარმოდგენილი გეოგრაფიული საზღვრები და მასალები არ წარმოადგენს IUCN-ის, კარდიფის უნივერსიტეტის ან მსოფლიო ბანკისა და გარემოს გლობალური ფონდის მოსაზრებას რომელიმე ქვეყნის, ტერიტორიის ან ადგილის იურიდიული სტატუსის, ან მისი ხელმძღვანელობის, ან საზღვრების შესახებ. ამას გარდა, ამ გამოცემაში წარმოდგენელ მოსაზრებებს და შეხედულებებს შეიძლება არ იზიარებდეს IUCN, კარდიფის უნივერსიტეტი ან მსოფლიო ბანკი და გარემოს გლობალური ფონდი.

წიგნის მომზადება და გამოცემა შესაძლებელი გახდა IUCN-ის, კარდიფის უნივერსიტეტის და მსოფლიო ბანკისა და გარემოს გლობალური ფონდის (WB/GEF) ფინანსური მხარდაჭერით.

გამომცემელი: IUCN გლანდი, შვეიცარია, და კემბრიჯი, დიდი ბრიტანეთი.

ინგლისური გამოცემა: © 2003. IUCN ბუნების დაცვის საერთაშორისო კავშირი.

ქართული გამოცემა: © 2008. IUCN სამხრეთ კავკასიის პროგრამული ოფისი.

ქართული გამოცემის რედაქტორი: რამაზ გოხელაშვილი

თარგმანი: რამაზ გოხელაშვილი, მამუკა გვილავა, ეკა იმედაძე

ციტირება: ლი ტომას, ჯული მიდლტონ. 2008. დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება - სახელმძღვანელო პრინციპები. IUCN სამხრეთ კავკასიის პროგრამული ოფისი.

ISBN: 978-99940-983-8-5

ყდის დიზაინი: IUCN

ფოტოები: ტობიას გარსტეცკი, ეკა კაკაბაძე, ამირან კოდიაშვილი, რამაზ გოხელაშვილი

დაკაბადონება და ბეჭდვა: შპს "ბუნება პრინტი"



IUCN სამხრეთ კავკასიის პროგრამული ოფისი

ვაჟა-ფშაველას გამზირი 41, VI სართული
თბილისი 0077, საქართველო

ტელ.: (995 32) 47 30 70, 47 30 71

ფაქსი: (995 32) 39 57 05

ელ-ფოსტა: caucasus@iucn.org

ვებ-გვერდი: www.iucn.org/caucasus

შინაარსი

წინასიტყვაობა	vii
მაღლობები	viii
ავტორების შესახებ	ix
1. შესავალი	1
2. განმარტებები და საფუძვლები	3
2.1 დაცული ტერიტორიები	3
2.2 მენეჯმენტის დაგეგმვა	4
2.3 ბიუჯეტი	6
2.4 დროის მოთხოვნები	6
2.5 მიზნებზე ორიენტირებული მართვა	6
2.6 მენეჯმენტის გეგმა	6
2.7 მენეჯმენტის გეგმასთან დაკავშირებული სხვა გეგმები	7
2.8 რისთვის გვჭირდება გეგმა?	9
2.9 სამართლებრივი, მარეგულირებელი და სხვა მოთხოვნები	9
2.10 მენეჯმენტის დაგეგმვის სარგებელი	10
2.11 ეროვნული და რეგიონალური პოლიტიკის მიმართულების და კორპორატიული სტრატეგიების დანერგვა	12
3. ძირითადი მოთხოვნები	14
3.1 შესავალი – რა მუშაობს?	14
3.2 გეგმის მომზადების პროცესი	14
3.3 მენეჯმენტის გეგმის პრეზენტაცია, სტილი და შინაარსი	16
3.4 გეგმის მოქმედების კონტექსტი	18
3.5 რესურსები, მზადყოფნა და შესაძლებლობები	19
3.6 დაგეგმვის და განხორციელების პრობლემები	21
3.7 დაგეგმვის შემოკლებული ფორმები	22
4. მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესი	23
4.1 პროცესის ზოგადი დახასიათება	23
4.2 მენეჯმენტის გეგმის მომზადება	25
ეტაპი 1. დაგეგმვის წინა პერიოდი	25
ეტაპი 2. მონაცემების შეგროვება, ფონური კვლევები	26
ეტაპი 3. ინფორმაციის შეფასება	32
ეტაპი 4. სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და რისკების შეფასება	33
ეტაპი 5. მენეჯმენტის ხედვისა და მიზნების შემუშავება	34
ეტაპი 6. ვარიანტების, მათ შორის ზონირების გამოვლენა და შეფასება	40
ეტაპი 7. ინტეგრაცია გეგმის პროექტში	45
ეტაპი 8. საჯარო განხილვა და პროექტის გაცნობა საზოგადოებისათვის	51

ეტაპი 9. პროექტის შესწორება და საბოლოო გეგმის მომზადება	53
ეტაპი 10. გეგმის დამტკიცება	53
ეტაპი 11. მენეჯმენტის გეგმის განხორციელება	53
ეტაპი 12. მონიტორინგი და გადასინჯვა	55
ეტაპი 13. მენეჯმენტის გეგმის გადასინჯვა და განახლება	57
5. საზოგადოების მონაწილეობა	58
5.1 რატომ საჭირო საზოგადოების მონაწილეობა?	58
5.2 ვისი მონაწილეობაა საჭირო	59
5.3 მონაწილეობის ტიპები/სახეობები	60
5.4 კონსულტაციები	61
5.5 მეთოდები	62
5.6 სათემო დაგეგმვის გზით	64
6. მენეჯმენტის დაგეგმვის საერთაშორისო განხორციელება	67
6.1 მსოფლიო მემკვიდრეობის ობიექტების მენეჯმენტი	67
6.2 რამსარის ობიექტები	68
6.3 “იუნესკოს” ბიოსფერული რეზერვატი	69
6.4 დაცული ტერიტორიები საერთაშორისო ან რეგიონალური შეთანხმებების კონტექსტში	69
6.5 ტრანს-სასაზღვრო თანამშრომლობა	69
7. შემოკლებული დაგეგმვის მიღგომევი	70
დანართი: როლები, პასუხისმგებლობები და უნარ-ჩვევები	71
დაგეგმვის ჯგუფი	71
პროექტის მენეჯერი, დამგეგმავი და ავტორი	72
გამოყენებული ლიტერატურა	75
მადლობები ქართული გამოცემისთვის	80

წინასიტყვაობა

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს დაცული ტერიტორიების ეფექტური მართვისთვის. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია 21-ე საუკუნეში, როდესაც ჩვენ კომპლექსური სირთულეების გადაჭრა გვინევს ჩვენს ეროვნულ პარკებსა თუ ნაკრძალებში. დაცული ტერიტორიების სააგენტოები და დაგეგმვის პრაქტიკოსები ხშირად ბოლომდე ვერ აცნობიერებენ მენეჯმენტის დაგეგმვის ყველა ეტაპის მნიშვნელობას და არ იცნობენ თანამედროვე საუკეთესო პრაქტიკას. ამიტომაცაა მნიშვნელოვანი ამ სახელმძღვანელო პრინციპების გამოცემა, რომელიც მომზადებულ იქნა ორი მეტად გამოცდილი დამგეგმავის მიერ.

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავებას ჩვეულებრივ ახორციელებდა დაგეგმვის ექსპერტთა ჯგუფი, რომელთაც დამკვეთები ავალბდნენ სათანადო ინფორმაციის შეგროვებას, გაანალიზებას და პროფესიონალური გამოცდილების საფუძველზე საუკეთესო შესაძლო გეგმის შემუშავებას. ზოგიერთი დამგეგმავი მუშაობისას არცკი სწვევია დაგეგმვის ობიექტს. დღეს, როდესაც ჩვენ შევდივართ დაგეგმვის ისეთ გარემოში, რომელიც მზარდი სირთულეებით ხასიათდება, სადაც გაზრდილია ტურიზმის და დაცული ტერიტორიის რესურსებით სარგებლობის დონე, მსგავსი პრაქტიკის გაგრძელება შეუძლებელია. დაცული ტერიტორიის დაგეგმვის კრიტიკულ ფაქტორს დაინტერესებულ მხარეებთან მაქსიმალურად შესაძლო ფართო კონსულტაციები და ისეთი მიზნების განვითარება წარმოადგენს, რომელთაც დაეთანხმება და შეასრულებს ყველა, ვისაც გააჩნია ტერიტორიით სარგებლობის და მისი გადარჩენის ინტერესი. ამდენად, კონსულტაციების ფაზა, განსაკუთრებით ად-გილობრივ თემებთან, ამ გამოცემაში ძლიერადაა წინა პლანზე წამოწეული.

დღეს უნდა გავაცნობიეროთ, რომ გეგმების მომზადება შეიძლება ძვირი და ხანგრძლივი პროცესი აღმოჩნდეს. მართალია, შეიძლება მოკლე გზით სიარულიც, მაგრამ ეს დამლუპველი შეიძლება აღმოჩნდეს დაცული ტერიტორიისთვის. იმ ორგანიზაციებს, რომელთაც აკისრიათ მართვის პასუხისმგებლობა, მოვუწოდებთ, მაქსიმალური ყურადღება დაუთმონ დაგეგმვას, რათა თავიდან იქნას აცილებული ისეთი მართვა, რომელსაც აკლია გრძელვადიანი და სტრატეგიული მიმართულება.

წარსულში მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების აქცენტი ექსკლუზიურად მიმართული იყო ბიოლოგიური, ეკოლოგიური, ფიზიკური და კულტურული ასპექტების განხილვისკენ. როგორც ეს კარგად ჩანს წინამდებარე სახელმძღვანელო პრინციპებში, ჩვენ უფრო შორს უნდა გავიხედოთ. სწორედაც ამიტომ, სანყის წერტილს დამგეგმავის მუშაობისათვის წარმოადგენს ისეთ გზაზე დადგომა, რომ გავითვალისწინოთ სარგებლობის უამრავი სახეობა, ორგანიზაციული მოწყობის სირთულეები, ეკონომიკური ფაქტორების ფართო სპექტრი, ფინანსური ასპექტები და სარგებლის გავრცელების უზრუნველყოფა დაცული ტერიტორიის საზღვრებს მიღმა.

სასიამოვნოა იმის განცდა, რომ წინამდებარე სახელმძღვანელო პრინციპებს ამ ახალი ათასწლეულის მიჯნაზე გადავყავართ მენეჯმენტის დაგეგმვის სრულყოფის შემდეგ დონეზე. ჩემთვის პატივია გამოვხატო მხარდაჭერა თქვენს წინაშე წარმოდგენილი სახელმძღვანელოს შინაარსის მიმართ.



კენონ მილერ,
თავმჯდომარე – დაცული ტერიტორიების მსოფლიო კომისია

მადლობები

IUCN - ბუნების დაცვის საერთაშორისო კავშირი, კარდიფის უნივერსიტეტი და ავტორები დავალებულნი არიან ქალბატონი ქეთი მაკკინონის და მსოფლიო ბანკის / გარემოს გლობალური ფონდის წინაშე მხარდაჭერისათვის, რომლის გარეშე წინამდებარე სახელმძღვანელო პრინციპები ვერ გამოიცემოდა.

ავტორებს სურთ, აგრეთვე, მადლიერებით მოიხსენიონ მრავალი ექსპერტი და ორგანიზაცია, რომელთა მიერაა შესრულებული მრავალი ციტირებული ნაშრომი. მათ წვლილი შეიტანეს დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის დაგეგმვის დარგის განვითარების პროცესში, რომლის შემდგომ მცდელობას წარმადგენს წინამდებარე დოკუმენტი. ლიტერატურის ვრცელი ჩამონათვალი ადასტურებს ამ შეტანილი წვლილის სიღრმესა და სიდიდეს, რომელსაც თავის მხრივ ეყრდნობა წინამდებარე პუბლიკაცია.

მადლიერებით აღვნიშნავთ, აგრეთვე, მათ წვლილს, ვინც განიხილა ტექსტის პროექტი და მოგვანოდა სასარგებლო წინადადებები.

ავტორების შესახებ

ლი ტომას IUCN-ის დაცული ტერიტორიების მსოფლიო კომისიის თავმჯდომარის ორი მოადგილიდან ერთ-ერთია. მას ტექნოლოგიის ბაკალავრის და ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის ხარისხები გააჩნია და მოღვაწეობს კონსულტანტად დაცული ტერიტორიების მართვის სფეროში. 1987-დან 2002 წლამდე იგი მუშაობდა მაღალ თანამდებობებზე ავსტრალიის ეროვნული პარკების სააგენტოში (Parks Australia) და მის მოვალეობებში შედიოდა დაგეგმვის, მართვისა და პოლიტიკის მიმართულეების განვითარება როგორც სახმელეთო, ისე საზღვაო დაცული ტერიტორიებისათვის.

ჯული მიდლტონ ფლობს მეცნიერების ბაკალავრის ხარისხს ეკოლოგიაში, მაგისტრის ხარისხს ტყის რესურსების მართვაში და მეორე მაგისტრის ხარისხს გარემოსა და განვითარებაში. მან ექვსი წელი იმუშავა შოტლანდიის დაცული ტერიტორიების სააგენტოში (National Trust for Scotland), სადაც დაკავებული იყო მრავალი დაცული ტერიტორიის, ლანდშაფტის და კულტურული მემკვიდრეობის ობიექტისათვის მენეჯმენტის გეგმების მომზადებით და ამ ობიექტებზე ზრუნვით. ამჟამად იგი მოღვაწეობს სამხრეთ აფრიკაში, ერთ-ერთი საკონსულტაციო ფირმის თანამშრომლად, რომელიც სპეციალიზებულია საზოგადოებრივი სექტორის პოლიტიკის, ეკონომიკის და მართვის რეკომენდაციების შემუშავებაზე.

1. შესავალი

რას წარმოადგენს დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის გეგმა? რისთვის გვჭირდება იგი?

მარტივი განმარტების თანახმად, მენეჯმენტის გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც აყალიბებს მართვის მიდგომებსა და მიზნებს, აგრეთვე ქმნის საფუძველს გადამწყვეტილებების მიღებისთვის, რომელიც მიესადაგება დაცულ ტერიტორიას დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. გეგმა შესაძლებელია იყოს მეტ-ნაკლებად დეტალური, გამომდინარე იქიდან, თუ რა დანიშნულებას ემსახურება, ან როგორია სამართლებრივი მოთხოვნები. დაგეგმვის პროცესს, ამოცანებს და სტანდარტებს, ჩვეულებრივ, ან კანონმდებლობა განსაზღვრავს, ან სხვა რაიმე გზით დაისმება გეგმის შემუშავებლების წინაშე.

მენეჯმენტის გეგმა უნდა წარმოადგენდეს კარგად ჩამოყალიბებულ დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს დაცული ტერიტორიის ძირითად მახასიათებლებსა და ღირებულებებს, ცხადად აყალიბებს მისაღწევ ამოცანებს და აღწერს განსახორციელებელ ქმედებებს. იმავდროულად, დოკუმენტი საკმარისად მოქნილ ხასიათს უნდა ატარებდეს, რათა შეითავსოს წინასწარ გაუთვალისწინებელი შემთხვევების განვითარება გეგმის დანერგვის პროცესში. მენეჯმენტის გეგმის განხორციელების გზაზე სხვა სახელმძღვანელო დოკუმენტებიც შეიძლება აღმოჩნდნენ მასთან დაკავშირებული, როგორებიცაა, მაგალითად, დეტალური ზონირება, ან ვიზიტორთა და ბიზნეს გეგმები. თუმცა, მთავარ დოკუმენტს მენეჯმენტის გეგმა წარმოადგენს, სხვა დოკუმენტები კი მისგან უნდა გამომდინარეობდნენ, ხოლო უთანხმოების პრეცედენტის შემთხვევაში, საკითხის განმსაზღვრელად ყოველთვის მენეჯმენტის გეგმის შინაარსით უნდა ვიხელმძღვანელოთ.

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების პროცესი სირთულით სხვადასხვა დონის შეიძლება იყოს, გამომდინარე იქიდან, თუ როგორია დაცული ტერიტორიის წინაშე დასმული ამოცანები, მათი მიუღწევლობის რისკები და საფრთხეები, კონფლიქტური ინტერესების რაოდენობა, დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობის დონე და გარეშე საკითხების ზემოქმედება დაცულ ტერიტორიაზე.

მენეჯმენტის დაგეგმვის საკითხების შესახებ დამატებით ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია IUCN-ის და კარდიფის უნივერსიტეტის საუკეთესო პრაქტიკის სახელით ცნობილი გამოცემების სერიაში. კერძოდ, ეს პუბლიკაციებია:

- ნომერი 1: ქვეყნის დაცული ტერიტორიების სისტემის დაგეგმვა.
- ნომერი 3: სახელმძღვანელო პრინციპები საზღვაო დაცული ტერიტორიებისათვის.
- ნომერი 5: დაცული ტერიტორიების დაფინანსება: სახელმძღვანელო პრინციპები დაცული ტერიტორიების მენეჯერთათვის.
- ნომერი 6: ეფექტურობის მონიტორინგი: დაცული ტერიტორიების მართვის შეფასების საფუძველები.
- ნომერი 7: დაცული ტერიტორიები მშვიდობისა და თანამშრომლობის სამსახურში.
- ნომერი 8: მდგრადი ტურიზმი დაცულ ტერიტორიებში.
- ნომერი 9: სახელმძღვანელო პრინციპები IUCN-ის V კატეგორიის დაცული ტერიტორიებისათვის.

წინამდებარე პუბლიკაცია ემყარება ამავე სერიის ადრინდელ პუბლიკაციებში წარმოდგენილ გამოცდილებებს და რჩევებს. საუკეთესო პრაქტიკის სერიის სხვა პუბლიკაციების მსგავსად, კონკრეტული სახელმძღვანელო პრინციპები გამოყოფილა დახრილი მუქი შრიფტით: **სახელმძღვანელო პრინციპები**.

პუბლიკაცია შედგება შემდეგი თავებისგან:

- **თავი 2** შეიცავს ძირითად კონცეფციებსა და განმარტებებს
- **თავი 3** განმარტავს იმ წინაპირობებს, რომელთა არსებობა საჭიროა წარმატებული მენეჯმენტის დაგეგმვისთვის
- **თავი 4** აღწერს მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესს
- **თავი 5** გადმოსცემს, თუ რა უნდა გაკეთდეს საზოგადოების მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესში
- **თავი 6** წარმოაჩენს მენეჯმენტის დაგეგმვის საერთაშორისო განზომილებას
- **თავი 7** გთავაზობთ შემცირებული მასშტაბის მენეჯმენტის დაგეგმვის სისტემას, ადაპტირებულს იმ შემთხვევებისთვის, როდესაც ვერ ხერხდება სრულფასოვანი დაგეგმვის განხორციელება.

დანართში მოცემულია მენეჯმენტის დაგეგმვაში მონაწილე მხარეების როლები და პასუხისმგებლობანი.

მენეჯმენტის დაგეგმვის სახელმძღვანელო პრინციპები საზოგადოდ მომზადებულია იმ თვალთახედვით, რომ იგი გამოყენებულ იქნას ცენტრალური, რეგიონული ან ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ. თუმცა, დღეს თანდათანობით იზრდება ისეთი დაცული ტერიტორიების რიცხვი, რომელთა მენეჯმენტის მართვის პასუხისმგებლობას სხვა ტიპის ორგანიზაციები ატარებენ. მრავალ ქვეყანაში დაცული ტერიტორიების ჩამოყალიბებას და მართვას სულ უფრო მეტად ახორციელებენ არასამთავრობო ორგანიზაციები, კერძო მესაკუთრენი, სათემო ჯგუფები და სხვა.

მაგალითად, ადგილობრივი თემები ისტორიულად, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მართავდნენ ტერიტორიებს პრაქტიკულად დაცული ტერიტორიების მართვის დღევანდელი პრინციპების გამოყენებით, მაგრამ მათი მცდელობები ხშირად არ იყო აღიარებული ხელისუფლების მიერ. შესაბამისად, ცნება “დაცული ტერიტორიების სააგენტო” ან “დაცული ტერიტორიების უწყება” ფართო კონტექსტში უნდა იყოს გაგებულ და ინტერპრეტირებული. როგორც ტიპის მენეჯმენტის ორგანოც არ უნდა მართავდეს დაცულ ტერიტორიას, ამ პუბლიკაციაში წარმოდგენილი სახელმძღვანელო პრინციპები შეეხება ყველა სახის ორგანიზაციულ მონყობას.

წინამდებარე სახელმძღვანელო პრინციპების განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ნაწილია მე-5 თავი, რომელშიც წარმოდგენილია თემების და დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის დაგეგმვაში.

მონაწილეობის უზრუნველყოფა წარმატებული დაგეგმვის და, შემდგომში, მართვის ქვაკუთხედი. დადებითი შედეგების მიღწევისათვის მნიშვნელოვანია დამგეგმავების კომპეტენტურობა, მაგრამ ასეთივე მნიშვნელობისაა ღია და სწორად წარმართული პროცესი იმ დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად, რომლებზედაც მენეჯმენტის გეგმის განხორციელება ზემოქმედებას მოახდენს. შესაბამისად, მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს აღნიშნული თავის შინაარსსა და რჩევებს.

2. განმარტებები და საფუძვლები

2.1 დაცული ტერიტორიები

IUCN შემდეგნაირად განმარტავს დაცულ ტერიტორიას:

“სახმელეთო და/ან საზღვაო ტერიტორია, რომლის სპეციალურ დანიშნულებას წარმოადგენს ბიოლოგიური მრავალფეროვნების, აგრეთვე ბუნებრივი და მასთან დაკავშირებული კულტურული რესურსების დაცვა და მართვა სამართლებრივი ან სხვა ეფექტური საშუალებების გამოყენებით”.

დაცული ტერიტორიები, მიზნებიდან გამომდინარე, იყოფა შემდეგ ექვს კატეგორიად:

I კატეგორია - დაცული ტერიტორიის მართვა ხორციელდება სამეცნიერო და ველური ბუნების შენარჩუნების მიზნებისთვის (ნაკრძალი)

II კატეგორია - დაცული ტერიტორიის მართვა ხორციელდება ეკოსისტემების შენარჩუნებისა და რეკრეაციისთვის (ეროვნული პარკი)

III კატეგორია - დაცული ტერიტორიის მართვა ხორციელდება კონკრეტული ბუნებრივი თავისებურებების კონსერვაციისთვის (ბუნების ძეგლი)

IV კატეგორია - დაცული ტერიტორიის მართვა ძირითადად მიმდინარეობს მენეჯმენტის ღონისძიებებით ბუნების კონსერვაციის უზრუნველსაყოფად (ალკვეთილი)

V კატეგორია - დაცული ტერიტორიის მართვა ძირითადად ხმელეთისა და ზღვის ლანდშაფტების კონსერვაციასა და რეკრეაციას ემსახურება (დაცული სახმელეთო/საზღვაო ლანდშაფტი)

VI კატეგორია - დაცული ტერიტორიის მართვა ხორციელდება ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენებისთვის (მრავალმხრივი გამოყენების დაცული ტერიტორია)

მართალია, სხვადასხვა კატეგორიის დაცული ტერიტორია ემსახურება სხვადასხვა ხასიათის მიზნებს, ყველა კატეგორიის დაცულ ტერიტორიას უნდა გააჩნდეს ერთი საერთო მახასიათებელი: სწორად გააზრებული მენეჯმენტის გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს ოპტიმალური შედეგების მიღწევის პროცესის ჩამოყალიბებას.

ბიოლოგიური და კულტურული მრავალფეროვნების კონსერვაციასთან ერთად, მრავალ დაცულ ტერიტორიას მნიშვნელოვანი ეკონომიკური და სოციალური ფუნქცია გააჩნია - ნყალშემკრები აუზების დაცვა, ნიადაგების და სანაპიროს შენარჩუნება, ბუნებრივი პროდუქტების წარმოება რესურსების მდგრადი გამოყენებით, ტურიზმის და რეკრეაციის მხარდაჭერა, საცხოვრებელი გარემო ტრადიციული კულტურის და ცოდნის მქონე თემებისთვის. რამდენადაც დაცული ტერიტორიების უმეტესობა მრავალმხრივ მიზანს ემსახურება, აუცილებელი ხდება სურვილებისა და ღირებულებების ფართო სპექტრის გათვალისწინება (როგორც დღევანდელი, ისე მომავალი თაობების ინტერესებიდან გამომდინარე), ინსტიტუციური სტრუქტურების და ბარიერების გადალახვა, ფილოსოფიური შეხედულებების შეჯერება, მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ ცოდნის სხვადასხვა ფორმების და კონფლიქტური მოსაზრებების მორიგება.

ამ სხვადასხვა ღირებულებების გათვალისწინების გამო, დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის გეგმის მომზადება შესაძლოა საკმაოდ რთულ გამოწვევას წარმოადგენდეს, თუმცაღა მისი სწორად შემუშავება მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს ბუნებრივი და კულტურული რესურსების შენარჩუნებისათვის.

დაცული ტერიტორიების მართვისადმი ამგვარი ფართო და ყოვლისმომცველი მიდგომა უკანასკნელ პერიოდში განვითარდა. ეს ტენდენცია დაცული ტერიტორიების მართვის დარგის ახალ “პარადიგმად” ჩამოყალიბდა:

ცხრილი 1. დაცული ტერიტორიების მართვის ახალი პარადიგმა

თემა	დაცული ტერიტორიები ადრე წარმოადგენდნენ:	დაცული ტერიტორიები ამჟამად წარმოადგენენ:
მიზნები	შექმნილია კონსერვაციის მიზნით; უმეტესწილად იქმნება მრავალფეროვანი ველური სამყაროს და ლამაზი ხედების დასაცავად; უმეტესწილად იმართება ვიზიტორებისა და ტურისტების მოსახიდად; ღირებულია როგორც ველური ბუნება; ითვალისწინებს მხოლოდ დაცვას.	ფუნქციონირებს სოციალური და ეკონომიკური მიზნების მისაღწევად; ყალიბდება სამეცნიერო, ეკონომიკური და კულტურული ღირებულებებიდან გამომდინარე; იმართება ადგილობრივი მოსახლეობის მოთხოვნების გათვალისწინებით; ღირებულია ე.წ. “ველური ბუნების” კულტურული მნიშვნელობიდან გამომდინარე; იქმნება ადგილისა და რეაბილიტაციის მიზნითაც.
მმართველობა	იმართება ცენტრალური ხელისუფლების ეგიდით.	იმართება რამოდენიმე პარტნიორის ეგიდით და დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობით.
ადგილობრივი მოსახლეობა	იგეგმებოდა და იმართებოდა მოსახლეობის ნების საწინააღმდეგოდ; იმართებოდა ადგილობრივი შეხედულებების გათვალისწინების გარეშე.	იმართება ადგილობრივ მოსახლეობასთან ერთად, მათთვის და ზოგიერთ შემთხვევაში მათ მიერ; იმართება ადგილობრივი მოსახლეობის საჭიროების დასაკმაყოფილებლად.
ფართო კონტექსტი	ვითარდება განცალკევებულად; იმართება “კუნძულის” პრინციპით.	იგეგმება როგორც ეროვნული, რეგიონალური და საერთაშორისო სისტემების ნაწილი; ვითარდება “ქსელის” შემადგენელი ნაწილი.
აღქმა	განიხილება უმეტესად როგორც ეროვნული ფასეულობა; განიხილება მხოლოდ როგორც ეროვნული ზრუნვის საგანი.	განიხილება აგრეთვე როგორც ადგილობრივი თემის ფასეულობა; განიხილება აგრეთვე როგორც საერთაშორისო ზრუნვის საგანი.
მართვის ტექნიკა	რეაქტიული მართვა დროის მცირე მონაკვეთში; ტექნოკრატიული მიდგომების გამოყენება.	ადაპტიური მართვა გრძელვადიანი პერსპექტივით; პოლიტიკის მიდგომების გათვალისწინება.
დაფინანსება	გადასახადის გადამხდელის ხარჯზე.	მრავალი წყაროდან.
მართვის უნარი	იმართება მეცნიერებისა და ბუნებრივი რესურსების ექსპერტების მიერ; ექსპერტების წინამძღოლობით.	იმართება მრავალმხრივი შესაძლებლობების მქონე ინდივიდების მიერ; ეყრდნობა ადგილობრივ ცოდნას.

2.2 მენეჯმენტის დაგეგმვა

მენეჯმენტის დაგეგმვის მრავალი განმარტება არსებობს. ზოგადად, იგი დაგეგმვის ზოგადი დისციპლინის ერთ-ერთ სახეს წარმოადგენს. ეს მიდგომა დაცული ტერიტორიების მიმართ მე-20 საუკუნის შუა პერიოდიდან გამოიყენება და ამჟამად მთელს მსოფლიოშია გავრცელებული, თუმცაღა მიღწეული წარმატების დონე საკმაოდ ვარიირებს. მენეჯმენტის დაგეგმვა წარმოადგენს “ინსტრუმენტს” რომელიც ეხმარება მენეჯერებსა და დაინტერესებულ მხარეებს თუ როგორ უნდა იმართოს ტერიტორია დღეს და მომავალში. მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია რამოდენიმე ფაქტორზე, რომლებიც დეტალურად მომავალ თავებში იქნება განხილული.

დაგეგმვა, როგორც მენეჯმენტის ინსტრუმენტი ეხმარება დაცული ტერიტორიის მენეჯერებს განსაზღვრონ და შეასრულონ მათდამი მინდობილი დაცული ტერიტორიის წინაშე დასახულ ამოცანები. როგორც ეს ნაჩვენებია ჩანართი 1-ში, მენეჯმენტის დაგეგმვა წარმოადგენს **პროცესს და არა ეტაპს**. მენეჯმენტის დაგეგმვა არ სრულდება გეგმის შემუშავებით, რაც არ უნდა მნიშვნელოვანი იყოს ეს ეტაპი. კარგი პრაქტიკა მოითხოვს, რომ გეგმის ეფექტურობის შესამოწმებლად მიმდინარეობდეს მუდმივი მონიტორინგის პროცესი. მონიტორინგით

მიღებული შედეგები უნდა გამოიყენებოდეს მენეჯმენტის მიზნებისა და პოლიტიკის მიმართულების ადექვატურობის გადასახედად. აღნიშნული უკუკავშირის მეშვეობით ხდება საწყისი გეგმების კორექტირება სწორი მიმართულების შესანარჩუნებლად; ანდა მიღებული გაკვეთილების გამოყენებით შესაძლებელია დამუშავდეს გეგმის შემდეგი ვარიანტი. ამ უკანასკნელს მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც გეგმები საკანონმდებლო ხასიათის დოკუმენტებს წარმოადგენენ და არ ექვემდებარებიან ადვილ შესწორებას მათი ძალაში ყოფნის დროს.

რამდენადაც მენეჯმენტის გეგმა წარმოადგენს მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესის პროდუქტს, არ იქნება საკმარისი, რომ გაგვაჩნდეს მხოლოდ გეგმის მომზადების “ჩვეულებრივი” სახელმძღვანელო. წარმატებული მენეჯმენტის დაგეგმვა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს რესურსებით, შესაძლებლობებითა და ორგანიზაციული სისტემებით. აღნიშნული საკითხები უფრო დეტალურად მომდევნო თავებშია განხილული.

ჩანართი 1. მენეჯმენტის დაგეგმვის სახელმძღვანელო პრინციპები

წარმატებული მენეჯმენტის დაგეგმვა ხასიათდება შემდეგი თვისებებით:

- იგი წარმოადგენს **პროცესს** და არა **ეტაპს**. ანუ დაგეგმვა არ სრულდება გეგმის შემუშავებით, არამედ ვრცელდება განხორციელების ეტაპზე და შემდგომ.
- იგი **მომავალზეა** ორიენტირებული: ახდენს პრობლემების იდენტიფიცირებას და დასახავს სამომავლო განვითარების ალტერნატიულ გზებს, აგრეთვე განიხილავს იმ მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს რომლებიც გამომდინარეობენ მიმდინარე გადაწყვეტილებებიდან.
- იგი ქმნის **მექანიზმს** საფრთხეების, შესაძლებლობების და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ ფიქრისათვის, ხელს უწყობს **პრობლემების გადაჭრას** და **დისკუსიებს** მონაწილე მხარეებს შორის.
- ხასიათდება **სისტემური** მიდგომით: დაგეგმვის მიდგომები უმეტესწილად ხორციელდება წინასწარ განსაზღვრული ნაბიჯების გავლით, რითაც მიიღწევა პროცესის სტრუქტურისა და ხელი ეწყობა ლოგიკურ მიდგომებს. სისტემური მიდგომა უზრუნველყოფს, რომ გადაწყვეტილებები ეფუძნებოდეს საკითხის და მისი კონტექსტის შესახებ ცოდნას და ანალიზს. იგი აგრეთვე ეხმარება სხვებს გაითავისონ შემოთავაზებული ქმედებების შინაარსი.
- შეიცავს **ღირებულებითი ხასიათის მტკიცებულებებს**. მენეჯმენტის დაგეგმვა შეიძლება წარმოდგენილი იყოს როგორც “პროცესი, რომელიც მოიცავს იმის იდენტიფიკაციას, თუ რას წარმოადგენს დაცული ტერიტორია, რად უნდა იქცეს იგი და თუ როგორ უნდა იქნას შენარჩუნებული ან მიღწეული მისი სასურველი მდგომარეობა ცვალებად შინაგან და გარეგან პირობებში” (Lipscomb 1987). სიტყვის “უნდა” გამოყენება გულისხმობს, რომ ვიყენებთ ღირებულებით ხასიათის მტკიცებულებებს, რომლებიც გვეხმარება განვსაზღვროთ თუ “როგორი უნდა იყოს” გამომდინარე იქიდან თუ “როგორი არის”. ამდენად, დაცული ტერიტორიის დაგეგმვა კონცენტრირდება არა მხოლოდ ბუნებრივი რესურსის ობიექტურ მდგომარეობაზე, არამედ აგრეთვე ადამიანებზე და მათ შეხედულებებზე.
- მიდგომა უნდა აიყოს **“ჰოლისტიკური”**. დაგეგმვის პროცესი თუკი ის განხორციელდება გახსნილად და ფართო მონაწილეობით, შეძლებს გაითვალისწინოს საკითხების, შეხედულებების და მოსაზრებების ფართო სპექტრი. ყოველი კონკრეტული თემის განხილვისას უნდა შეეძლოს ყველა იმ პროცესისა და საკითხის ჩართვა, რომელიც წარმოიშვება მის წიაღში, ისევე როგორც მის ფარგლებს გარეთ. თუ რამდენად ინტეგრირებულია და “ჰოლისტიკურია” პროცესი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მიმდინარეობს იგი, ვინ არის ჩართული და თუ როგორ მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილებები.
- პროცესი უნდა აიყოს **განგრძობადი**, იგი არასოდეს არის სტატიკური და უნდა შეძლოს მიესადაგოს შეცვლილ პირობებსა და მიზნებს.

2.3 ბიუჯეტი

მენეჯმენტის გეგმის მომზადების წამოწყებამდე ცნობილი უნდა იყოს მისი ღირებულება და ხელთ არსებული რესურსები. აღნიშნული განსაკუთრებით შეეხება იმ შემთხვევას, როდესაც საჭიროა რესურსების და მომხმარებლების გამოკითხვა, სამეცნიერო კვლევები, საზოგადოებრივი კონსულტაციები ან კონსულტანტების მონვევის საჭიროება. უნდა გაკეთდეს რეალისტური შეფასებები, რათა უზრუნველყოფილ იქნას, რომ გეგმასთან დაკავშირებული ხარჯები მთლიანად დაკმაყოფილდნენ, იმის გათვალისწინებით, რომ დაგეგმვის პროცესმა შესაძლებელია რამოდენიმე წელიწადს გასტანოს.

როდესაც რესურსები არ არის საკმარისი, მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, გადაიდოს თუ არა პროცესი მომდევნო პერიოდისთვის. ალტერნატივის სახით შესაძლებელია განხორციელდეს დაგეგმვის შემოკლებული პროცესი, როგორც ეს განხილულია მე-7 თავში. მნიშვნელოვანია გეგმის განხორციელების ღირებულების გაცნობიერებაც, რათა ერთმანეთს შეესაბამებოდეს ის, თუ რა იგეგმება და, რეალობიდან გამომდინარე, რა შეიძლება იქნას განხორციელებული.

2.4 ღრობითი მოთხოვნები

მენეჯმენტის გეგმის მომზადებისათვის საჭირო დრო მცირე ტერიტორიისთვისაც კი იშვიათადაა 12 თვეზე ნაკლები. იქ სადაც ფართო კონსულტაციებია საჭირო ან რთული საკითხების განხილვა, დაგეგმვამ შეიძლება გაცილებით მეტი დრო მოითხოვოს. პროცესი რომელიც მოითხოვს საზოგადოების მოსაზრებების გათვალისწინებას, დოკუმენტის მომზადებასა და კონსულტაციებს, დიდ დროს მოითხოვს. ისევე, როგორც საბიუჯეტო მოთხოვნისათვის, საჭირო დროის მიახლოებითი ხანგრძლიობა თავიდანვე უნდა იქნას შეფასებული და გათვალისწინებული ამოცანის გადასაჭრელად.

2.5 მიზნაზე ორიენტირებული მართვა

მენეჯმენტის მეცნიერების დარგში მართვის სტილს, რომელიც შეესაბამება მენეჯმენტის დაგეგმვას ცნობილია “მიზნებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის” სახელწოდებით. მიზნებზე ორიენტირებული მართვა პროაქტიული და არა რეაქტიული ხასიათისაა. იგი აგრეთვე “შედეგებზე ორიენტირებულია”, უსვამს რა ხაზს მიღწევებსა და შედეგებს. ეს მიდგომა იწვევს ორგანიზაციის აქტიურ მონაწილეობას მენეჯმენტის პროცესში და მიღებულია დაცული ტერიტორიების დარგში მომუშავე თითქმის ყველა ცნობილი სააგენტოს მიერ.

მენეჯმენტისა და გადაწყვეტილებების მიღების ამ ტიპის მიდგომებში ოთხი ძირითადი ეტაპი გამოიყოფა:

1. მკაფიო, მოკლე და კონკრეტული მიზნების ფორმულირება;
2. ამ მიზნების მისაღწევად რეალისტური სამოქმედო გეგმების შემუშავება (მოიცავს აგრეთვე მიზნების მიღწევის გზაზე მოსალოდნელი საფრთხეების ანალიზს);
3. შესრულების მიმდინარეობისა და მიღწევების სისტემატიური მონიტორინგი და გაზომვა;
4. მაკორექტირებელი ქმედებების ჩატარება დაგეგმილი შედეგების მისაღწევად.

2.6 მენეჯმენტის გეგმა

მენეჯმენტის გეგმა წარმოადგენს დაგეგმვის პროცესის პროდუქტს, რომლითაც დოკუმენტალურად ფორმდება მენეჯმენტის მიდგომები, მიღებული გადაწყვეტილებები, ამ გადაწყვეტილებების საფუძველი და სამომავლოდ მართვის სახელმძღვანელო პრინციპები.

მენეჯმენტის გეგმა უნდა მოიცავდეს დაცულ ტერიტორიას მთლიანად. იგი უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას, თუ რისი მიღწევა იგეგმება მენეჯმენტის გზით და რა რაციონალურ საფუძველს ემყარება მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები. ჩანართი 2 შეიცავს მენეჯმენტის გეგმის სხვადასხვა სასარგებლო განმარტებებს.

ჩანართი 2. მენეჯმენტის გეგმა

სხვადასხვა წყაროების მიხედვით მენეჯმენტის გეგმა შემდეგნაირად განისაზღვრება:

1. “წერილობითი, ცირკულარულად განხილული დამტკიცებული დოკუმენტი, რომელიც აღწერს ობიექტს ან ტერიტორიას, მის პრობლემებსა და შესაძლებლობებს ბუნების მენეჯმენტის კონსერვაციის თვალსაზრისით, ახასიათებს ტერიტორიულ ფორმებსა და ლანდშაფტის მახასიათებლებს და ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით საშუალებას იძლევა ჩამოყალიბებული მიზნების მიღწევასა და სათანადო სამუშაოების ჩატარებით დროის განსაზღვრულ პერიოდში” (Eurosites 1999).
2. “სახელმძღვანელო, რომლის მიხედვითაც კანადის პარკები მართავს ეროვნული პარკების რესურსებსა და მოხმარების სახეებს. იგი შეიცავს მენეჯმენტის მიზნებსა და მათი მიღწევის საშუალებებსა და სტრატეგიებს. გეგმა თავისთავად არ წარმოადგენს მიზანს, არამედ იგი აყალიბებს იმ ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც ვითარდება მენეჯმენტის, დანერგვის და დაგეგმვის პროცესები” (Parks Canada 1978).
3. “დოკუმენტი რომელიც წარმართავს და განსაზღვრავს დაცული ტერიტორიის მართვას. იგი შეიცავს დეტალურ ინფორმაციას იმ რესურსების მოხმარების სახეების, შესაძლებლობებისა და პერსონალის შესახებ, რაც საჭიროა ტერიტორიის მართვის განსახორციელებლად. იგი სამუშაო დოკუმენტია, რომელშიც განერილია პროგრამა შემდგომი 5-10 წლისათვის” (Ndotsi 1992).
4. “დოკუმენტი რომელიც წარმართავს და განსაზღვრავს დაცული ტერიტორიის რესურსების მართვას, ტერიტორიის მართვას და განვითარების შესაძლებლობებს მართვისა და მოხმარების მხარდასაჭერად. ამგვარად, მენეჯმენტისა გეგმა წარმოადგენს სამუშაო დოკუმენტს, რომელიც განსაზღვრავს და ხელს უწყობს განვითარებისა და მართვის ყველა საქმიანობის განხორციელებას აღნიშნულ ტერიტორიაზე” (Thorsell 1995).
5. “დოკუმენტი რომელიც აყალიბებს საფუძვლებს და განვითარების ფილოსოფიას პარკისათვის, აგრეთვე შეიმუშავებს სტრატეგიებს პრობლემების გადასაჭრელად და განსაზღვრული მენეჯმენტის მიზნების მისაღწევად ათწლიან პერიოდში. პარკის ეფექტური ოპერირებისათვის აუცილებლად საჭირო აღნიშნულ სტრატეგიებზე, პროგრამებზე, ქმედებებსა და დამხმარე საშუალებებზე დაყრდნობით ყალიბდება ვიზიტორთა მოხმარება და ადამიანის სარგებელი. დაგეგმვის პროცესში პარკი განიხილება რეგიონალურ კონტექსტში, რომელიც ზემოქმედებს მასზე და რომელზედაც თავის მხრივ ზემოქმედებს იგი” (Young and Young 1993).

2.7 მენეჯმენტის გეგმასთან დაკავშირებული სხვა გეგმები

მენეჯმენტის გეგმას ჩვეულებრივ თან ახლავს რამოდენიმე სხვა გეგმა ან დაკავშირებული დოკუმენტი, რომლებიც მისგან გამომდინარეობენ ან მხარს უჭერენ მას. ტერმინოლოგია იცვლება სხვადასხვა ქვეყანაში. აგრეთვე ადგილი აქვს ურთიერთგადაფარვას შემდეგ ტერმინებს შორის:

- **საოპერაციო გეგმები** (ხშირად უწოდებენ სამუშაო გეგმებს, სამოქმედო გეგმებს ან განხორციელების გეგმებს). ისინი შეიძლება შემუშავებულ იქნას დეტალური ინფორმაციის წარმოსადგენად თუ როგორ/როდის შესრულდება კონკრეტული მენეჯმენტის გეგმები. ამგვარი გეგმები განსაკუთრებით აუცილებელია დიდი და/ან რთული დაცული ტერიტორიებისთვის, თუმცაღა, უმეტესი ობიექტებისთვის სასურველია მათი მომზადება. ჩვეულებრივ, საოპერაციო გეგმებს აქვთ შესრულების მოკლე ვადები მენეჯმენტის გეგმასთან შედარებით და შეიძლება წარმოადგენდნენ ნაწილურ სამუშაო გეგმებს.
- **კორპორატიული გეგმები** წარმოადგენენ დაცული ტერიტორიების სააგენტოს ბიზნეს გეგმებს. ისინი აღწერენ, თუ როგორ ოპერირებენ სააგენტოები, შეიმუშავებენ თავიანთ მიზნებსა და პრიორიტეტებს და ქმნიან მექანიზმებს. კორპორატიული გეგმები ცხადად უნდა გამომდინარეობდნენ მენეჯმენტის გეგმებიდან.

- **ბიზნეს გეგმები** წარმოადგენენ გეგმებს, რომლებიც ეხმარება დაცულ ტერიტორიას ფინანსურ მდგრადობაში. ეს გეგმები განიხილავენ “მომხმარებელთა ბაზარს”, საქონელსა და მომსახურებას, მარკეტინგსა და განხორციელების სტრატეგიას. (ბიზნეს გეგმის კონცეფციის და მასთან დაკავშირებული უფრო სრული განხილვა იხელთ IUCN 2000a)
- **ზონირების გეგმები** მზადდება მაშინ, როდესაც დაცული ტერიტორიის სხვადასხვა მონაკვეთები ან “ზონები” განსხვავებულად იმართება. ეს გეგმები გამოყოფენ ზონების საზღვრებს და შეიცავენ თითოეული ზონის მართვის ინფორმაციას. ზონირების გეგმები წარმოადგენენ დამხმარე სახელმძღვანელოს მენეჯმენტის გეგმის განხორციელებისთვის და ხშირად მის ნაწილს შეადგენენ.
- **სექტორული გეგმები** შეიძლება საჭირო გახდეს მართვის სხვადასხვა საქმიანობებისათვის - მაგალითად, ინტერპრეტაცია, ვიზიტორთა მენეჯმენტი და სახეობათა დაცვა. ეს დოკუმენტები უფრო მეტად დეტალურებია, ვიდრე მენეჯმენტის გეგმა, თუმცა მისგან გამომდინარეობენ.
- **განვითარების გეგმები** შესაძლოა საჭირო გახდეს ინვესტიციებისა და სამუშაოების განხორციელების წარსამართად ტერიტორიის კონკრეტულ მონაკვეთზე, მაგალითად, ისეთი კონკრეტული ინფრასტრუქტურის შემთხვევაში, როგორცაა ვიზიტორთა ცენტრი.
- **ადგილის მართვის გეგმები**. დიდ დაცულ ტერიტორიაზე შესაძლებელია საჭირო გახდეს კონკრეტული ადგილის ინტენსიური მართვის გეგმის მომზადება. მაგალითად, ვიზიტორთათვის განსაკუთრებულად მიმზიდველი ადგილი.
- **კონსერვაციის გეგმები**. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგადად ეს შეიძლება იყოს ნებისმიერი გეგმა, რომელიც შეიცავს ადგილის კონსერვაციის სახელმძღვანელო პრინციპებს, დღეისათვის ეს ტერმინი უმეტესწილად კულტურული მემკვიდრეობის კონსერვაციის შემთხვევაში გამოიყენება. ამგვარად, კონსერვაციის გეგმა ჩვეულებრივ წარმოადგენს კულტურული ღირებულების მქონე შენობის ან ობიექტის გეგმას, სადაც მფლობელი, მენეჯერი ან დეველოპერი გეგმავს გარკვეული ქმედებების ჩატარებას (რესტავრაცია, კონსერვაცია ან თანამედროვე კონსტრუქციის ინსტალაცია ძველი შენობის ქსოვილში). კონსერვაციის გეგმით განიმარტება, თუ რატომ არის ობიექტი მნიშვნელოვანი და რა გზით შეიძლება მისი კულტურული მნიშვნელოვნების საუკეთესოდ შენარჩუნება და დაცვა.
- **გენერალური გეგმები**. დაცული ტერიტორიების დაგეგმვის შესახებ ადრეული სტატიები ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და კანადაში 1970-იან წლებში ხშირად განიხილავდნენ ე.წ. “გენერალურ გეგმებს” (Master Plans). ისინი განიხილებოდნენ, როგორც სახელმძღვანელო პრინციპები პარკების დაცვის, მენეჯმენტის, ინტერპრეტაციისა და განვითარების საქმეში. თუმცა, IUCN-ის ჟურნალ “Parks” ადრეულ გამოცემებში (1977), ეიდსვიკი ამტკიცებდა, რომ სათაური “გენერალური გეგმა” გულისხმობდა დოკუმენტში მუდმივობის არარეალისტურად მაღალ დონეს; იგი ფიქრობდა, რომ უკეთესი იქნებოდა ტერმინის “მენეჯმენტის გეგმა” გამოყენება. ფაქტიურად “გენერალური გეგმა” 1970 წლების შემდეგ იშვიათად გამოიყენება და იგი ჩანაცვლებულ იქნა ისეთი ტერმინებით როგორცაა მენეჯმენტის გეგმა, კორპორატიული და სტრატეგიული გეგმები.

ამ სხვადასხვა ტიპის გეგმების პირობებში ისმის კითხვა - რა მოეთხოვება უშუალოდ მენეჯმენტის გეგმას? ან მართლაცაა - საკმარისი ხომ არ იქნებოდა ერთი მენეჯმენტის გეგმა? არის კი საჭირო სხვა ტიპის გეგმები?

მენეჯმენტის გეგმაში საოპერაციო დეტალურობის დონის გათვალისწინება კონკრეტული სააგენტოს გადაწყვეტილებას წარმოადგენს. ის, თუ რამდენად დეტალური უნდა იყოს გეგმის საოპერაციო შინაარსი, დამოკიდებულია იმაზე, აქვს თუ არა ადგილი ორგანიზაციის შიგნით მართვის სხვა სისტემებს (მაგალითად სამუშაოს დაგეგმვის), თუ მენეჯმენტის გეგმა უნდა წარმოადგენდეს მენეჯერისთვის ყოველდღიურ დეტალურ სახელმძღვანელოს. ორივე მიდგომას თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია. მაგრამ მთავარია, რომ სტრატეგიული და საოპერაციო ელემენტები ნათლად იყოს წარმოდგენილი და მკვეთრად ურთიერთდაკავშირებული, იმისდამიუხედავად ინფორმაცია თავმოყრილია მენეჯმენტის გეგმაში თუ

სხვა სახის გეგმაში. თუ სტრატეგიული მიმართულებები არ არის, ან სუსტადაა განვითარებული, გეგმას დააკლდება კოჰერენტულობა: საოპერაციო ელემენტის გარეშე მენეჯმენტის გეგმაში ჩამოყალიბებული მიზნები არასოდეს იქნება მიღწეული.

2.8 რისთვის გვჭირდება გეგმა?

ხშირ შემთხვევაში დიდი დრო და ენერჯია იხარჯება დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის დაგეგმვისთვის, მაგრამ გეგმები არ გამოიყენება - ან არ ექვემდებარება გამოყენებას. ამ შემთხვევებშიც კი ზოგადად ყველა თანხმდება იმაზე, რომ გეგმების არსებობა სასურველია; მათ მომზადებას მხარს უჭერს კონსერვაციაზე ორიენტირებული სააგენტოების უმრავლესობა და IUCN-ის მიაჩნია, რომ გეგმები გააჩნდეს ყველა დაცულ ტერიტორიას (IUCN/Caracas Action Plan 1992). მენეჯმენტის გეგმას მოაქვს მრავალი სარგებელი დაცული ტერიტორიისათვის და იმ ორგანიზაციებისა და ინდივიდებისათვის, რომელთაც ევალება მათი მართვა - გეგმების გარეშე სერიოზული პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას:

“თუკი არ გვაქვს მენეჯმენტის გეგმა, დაცვის, განვითარებისა და მოხმარების საქმიანობებს პარკში წყვეტილი ხასიათი ექნება. შედეგად, ადვილდება ცვალებადი პოლიტიკური ზენოლა და პარკზე უარყოფითი ზეგავლენა. ადვილი სავარაუდოა, რომ შედეგად მივიღებთ დაკარგულ შესაძლებლობებსა და პარკის რესურსებისა და ღირებულებების შეუქცევად დაზიანებას” (Young and Young 1993).

2.9 სამართლებრივი, მარეგულირებელი და სხვა მოთხოვნები

ზოგიერთ ქვეყანაში დაცული ტერიტორიების მენეჯერები კანონმდებლობის შესაბამისად ვალდებული არიან მოამზადონ მენეჯმენტის გეგმა. ასეა, მაგალითად, ავსტრალიის ეროვნული პარკების შემთხვევაში, აგრეთვე ინგლისსა და უელსში. ამგვარი კანონმდებლობა უზრუნველყოფს მმართველ ორგანიზაციას მარეგულირებელი ინსტრუქციებით გეგმის მოსამზადებლად. ხშირ შემთხვევაში სამართლებრივი ან მარეგულირებელი მოთხოვნები განსაზღვრავენ გეგმის ფორმასა და შემადგენლობას და იმ პროცესს, რომელსაც ადგილი უნდა ჰქონდეს გეგმის მომზადებისას.

მენეჯმენტის გეგმები შეიძლება ემსახურობდნენ სხვა სამართლებრივი მოთხოვნების შესრულებასაც. მაგალითად, ბევრ შემთხვევაში მენეჯმენტის გეგმას სამართლებრივი დოკუმენტის სტატუსი გააჩნია და უზრუნველყოფს დაცული ტერიტორიების მენეჯერებს მანდატით მართონ პარკი და განკარგონ საზოგადოებრივი თანხები. დაცული ტერიტორიის გეგმის მოთხოვნების შეუსრულებლობა შეიძლება ჩაითვალოს დარღვევად და გახდეს მიზეზი სამართლებრივი ღონისძიებების გატარებისა.

ამგვარი ტიპის კანონმდებლობა შეიძლება აგრეთვე კრძალავდეს ისეთი ღონისძიებების გატარებას, რომლებიც არ არის გათვალისწინებული სამენეჯმენტო გეგმაში: მაგალითად, შეიძლება აკრძალული იყოს ეგზოტიკური მცენარეული მასალის იმპორტი ეროვნულ პარკში, თუკი ეს კონკრეტულად არ არის ნებადართული გეგმით. ამგვარად, კანონმდებლობის მოთხოვნები ზედმინევით უნდა იქნას განხილული, რათა უზრუნველყოფილ იქნას ყველა შესაბამისი საკითხის დაფარვა გეგმით.

მენეჯმენტის გეგმები ჩვეულებრივ მუშავდება იმ ბუნებრივი ობიექტებისთვის, რომლებიც განიხილებიან მსოფლიო მემკვიდრეობის სიაში ჩასართველად. “იუნესკოს” საოპერაციო სახელმძღვანელო პრინციპებით (იხილეთ თავი 6) ზუსტად არის განსაზღვრული ეს მოთხოვნა:

“ყველა ადგილს უნდა ჰქონდეთ მენეჯმენტის გეგმა. როდესაც ადგილს არ გააჩნია მენეჯმენტის გეგმა, მსოფლიო მემკვიდრეობის კომიტეტის მიერ განსახილველად ნომინირების დროს, შესაბამისი მონაწილე სახელმწიფო მიუთითებს, თუ როდის იქნება ასეთი გეგმა მომზადებული და როგორ მოხილავდება გეგმის მომზადების შესრულებისათვის აუცილებელი რესურსები. მონაწილე სახელმწიფომ აგრეთვე უნდა წარმოადგინოს სხვა დოკუმენტები. მაგალითად, საოპერაციო გეგმები, რომლითაც იხელმძღვანელებს მენეჯერი მანამ, სანამ მენეჯმენტის გეგმის მომზადება დასრულდება“ (UNESCO 1999).

გარდა ამისა, მრავალი დონორი (და განსაკუთრებით მრავალმხრივი და ორმხრივი დონორები, რომლებიც მხარს უჭერენ დაცული ტერიტორიების პროექტებს) ითხოვენ, რომ მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება წარმოადგენდეს დაფინანსების თაობაზე დადებული ხელშეკრულების ნაწილს. ისინი განიხილავენ აღნიშნულს, როგორც ტერიტორიის ეფექტური მართვის ქვაკუთხედს, რაც ხელს უწყობს ფონდების გონიერ გამოყენებას და აყალიბებს პროექტის მიმართ პასუხმგებლობის გარემოს.

2.10 მენეჯმენტის დაგეგმვის სარგებელი

გარდა საკანონმდებლო მოთხოვნების შესრულებისა, მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების აუცილებლობას ყველაზე მეტად განაპირობებს ის, თუ რა სარგებელს მოუტანს იგი დაცული ტერიტორიას და მათ, ვინც დამოკიდებულია ტერიტორიის კარგ მართვაზე. მენეჯმენტის დაგეგმვის კარგი პროცესი, ისეთი, რომელსაც გააჩნია პერსონალისა და ადგილობრივი მოსახლეობის მხარდაჭერა, იძლევა შემდეგ სარგებელს:

დაცული ტერიტორიის გაუმჯობესებული მართვა

მენეჯმენტის დაგეგმვის უპირველეს შედეგს წარმოადგენს დაცული ტერიტორიის **უფრო ეფექტური** მართვა. მენეჯმენტის დაგეგმვა ხელს უწყობს ეფექტურ მართვას შემდეგნაირად:

1. მენეჯმენტის გადამწყვეტილებები ეფუძნება დაცული ტერიტორიის, მისი დანიშნულების და მასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი რესურსებისა და ღირებულებების შესახებ **მკაფიო წარმოდგენებს**.
2. უზრუნველყოფს მენეჯერებს **სახელმძღვანელო პრინციპებით**, აყალიბებს რა ჩარჩოს ყოველდღიური ოპერირებისა და გრძელვადიანი მართვისათვის. მენეჯმენტის გეგმა უნდა აძლევდეს მენეჯერს როგორც გრძელვადიან ხედვას დაცული ტერიტორიის მიმართ, აგრეთვე წარმოადგენდეს სახელმძღვანელოს თუ როგორ წარმართოს დაცული ტერიტორიის მართვა ამ ხედვის მიმართულებით. იგი უნდა ეხმარებოდეს რთული პრობლემების გადამწყვეტაში, მენეჯმენტის მიზნების განსაზღვრისა და პრიორიტეტიზაციის მეშვეობით. მან უნდა უზრუნველყოს კონფლიქტების გადაჭრა, შეამციროს რისკები, მოხსნას გაურკვეველობა თუ როგორ უნდა იმართოს ტერიტორია და განმარტოს, თუ რის საფუძველზე უნდა იყოს მიღებული გადაწყვეტილებები.
3. უზრუნველყოფს მენეჯმენტის **თანმიმდევრულობას**. შეთანხმებული მენეჯმენტის გეგმის არსებობა წარმოადგენს კარგ სახელმძღვანელოს ახალი პერსონალისათვის და ეხმარება მათ შეინარჩუნონ მენეჯმენტის მიმართულება და იმპულსი. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე ან მოხალისეთა ბაზაზე მოქმედი ორგანიზაციებისათვის, სადაც მაღალია პერსონალის დენადობა და სადაც მენეჯმენტი შეიძლება ხორციელდებოდეს ხშირად ცვალებადი პერსონალისა და მოხალისეების მიერ.
4. მენეჯმენტის დაგეგმვა ეხმარება მენეჯმენტს დაადგინონ და განსაზღვრონ, თუ რას ნიშნავს მართვის **“ეფექტურობა”**. თუკი მენეჯმენტის გეგმის მიზნები კარგად არის განვარჯიანი, კონკრეტულია და გაზომვადი, მათი გამოყენება შესაძლებელია იმის დასადგენად, ეფექტურია თუ არა მენეჯმენტი, თუ საჭიროა მისი (ან უშუალოდ მენეჯმენტის გეგმის) შეცვლა (ამ თემის სრული განხილვა მოცემულია ”საუკეთესო პრაქტიკის სახელმძღვანელო პრინციპებში” ნომერი 6, Hockings *et al.*, 2000).

ფინანსური და ადამიანური რესურსების გამოყენების გაუმჯობესება

მენეჯმენტის დაგეგმვა გვეხმარება უფრო გონივრულად გამოვიყენოთ რესურსები:

1. მენეჯმენტის გეგმები (და ნებისმიერი დაკავშირებული საოპერაციო, კორპორატიული და ბიზნეს გეგმები) გამოყოფენ, აღწერენ და პრიორიტეტებს ანიჭებენ მართვის იმ ქმედებებს, რომლებიც მიმართულია დაცული ტერიტორიის მიზნების მიღწევისკენ. ამოცანების ეს ჩამონათვალი ეხმარება მენეჯერს გამოყოს საჭირო პერსონალი, დაფინანსება და მასალები. მრავალი ორგანიზაცია აგრეთვე აკავშირებს დაცული ტერიტორიის წლიურ სამოქმედო

დო გეგმას წლიურ ბიუჯეტთან, რითაც უზრუნველყოფილი ხდება უფრო ეფექტური ფინანსური დაგეგმვა და კონტროლი.

2. მენეჯმენტის გეგმებში აგრეთვე ჩამოყალიბებულია ის საკითხები, რისთვისაც საჭიროა დამატებითი რესურსები. ამ გზით გეგმა წარმოადგენს ფონდების მოზიდვის ინსტრუმენტსაც. თუმცა, თუკი ორგანიზაცია ვერ ახერხებს მოიზიდოს საკმარისი რესურსები გეგმის განსახორციელებლად, უკეთესი იქნება, რომ შეიცვალოს გეგმა, ვიდრე იგი დაემსგავსოს “სურვილების ჩამონათვალს”.

პასუხისმგებლობის ზრდა

მენეჯმენტის დაგეგმვა წარმოადგენს პასუხისმგებლობის (ანგარიშვალდებულების) ზრდის მექანიზმს შემდეგი მხარეებისთვის:

1. **დაცული ტერიტორიების მენეჯერ(ებ)ი.** მენეჯერებს უნდა მიეცეთ უფლებამოსილება იმოქმედონ მენეჯმენტის გეგმის ფარგლებში, რაც გამოყენებულ იქნება მისალწვე მიზნების და სტანდარტების დასაკმაყოფილებლად. გეგმები შეიძლება გამოყენებულ იქნას პერსონალის სამუშაო გეგმების ჩამოსაყალიბებლად, დავალებების გასაცემად, შესრულების მონიტორინგისა და შეფასებისათვის. ის აგრეთვე შეაკავებს მენეჯერს იმოქმედოს “საკუთარი შეხედულებისამებრ”.
2. **მმართველი ორგანიზაციები/სააგენტოები.** გარკვეული თვალსაზრისით გეგმა შეიძლება განიხილებოდეს როგორც საზოგადოებრივი კონტრაქტი მენეჯერს, ადგილობრივ თემებსა და ვიზიტორებს შორის იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა იქნას მართულიდა სამომავლოდ შენარჩუნებული დაცული ტერიტორია. ამდენად, მენეჯმენტის გეგმა შეიძლება წარმოადგენდეს იმ საშუალებას, რომლითაც საზოგადოებას შეეძლება შეამოწმოს მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები და მონიტორინგი გაუწიოს მიზნების მიღწევის დონეს.

კომუნიკაციის გაუმჯობესება

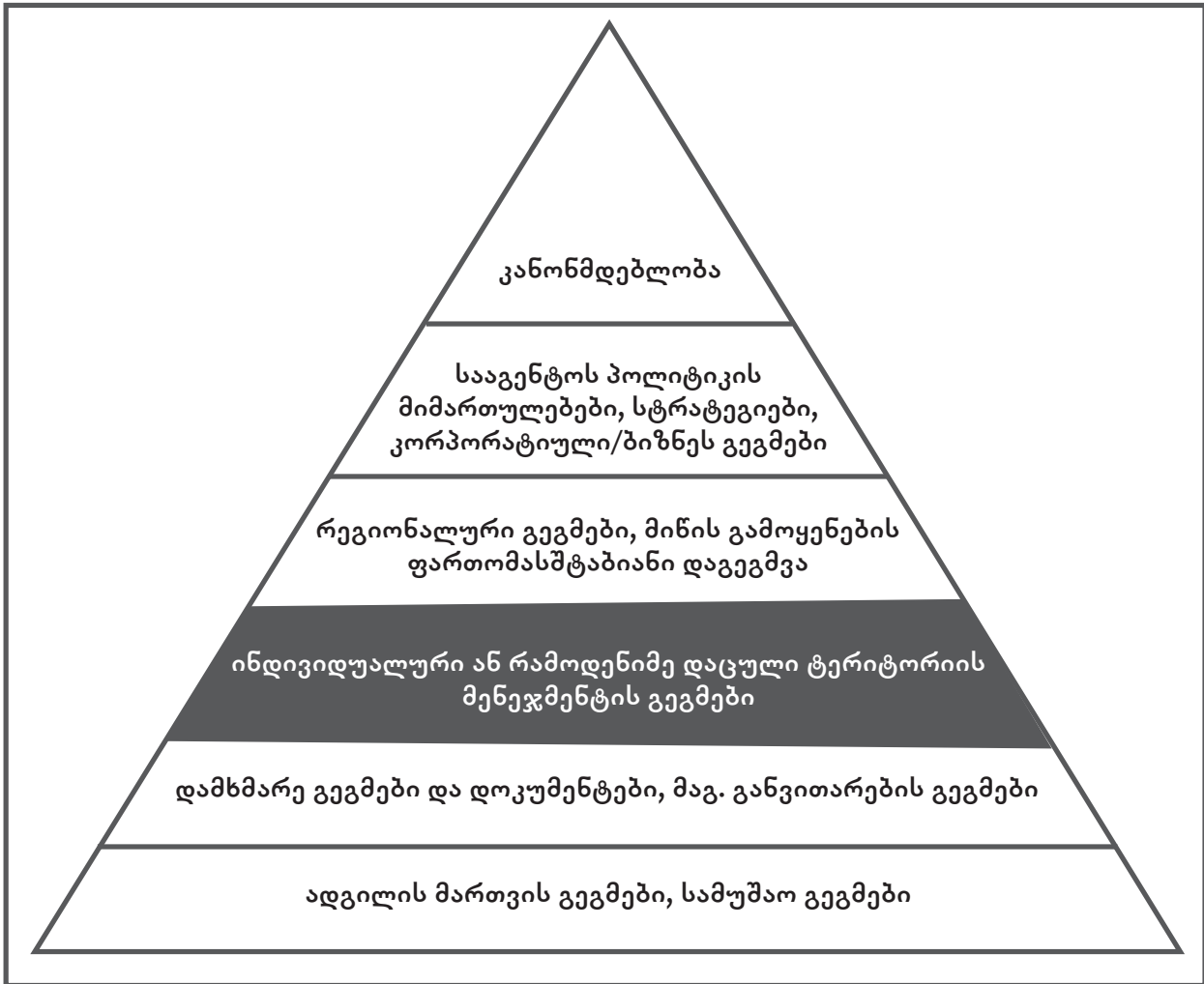
მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესი შეიძლება წარმოადგენდეს სასარგებლო კავშირს დაცული ტერიტორიის მენეჯერებსა და მათ შორის, ვინც დაინტერესებულია ამ ტერიტორიით, მისი მენეჯმენტითა და მომავლით. ეს ხორციელდება შემდეგნაირად:

1. **იმ ძირითადი ჯგუფების** იდენტიფიკაცია/გამოვლენა, რომლებთანაც მენეჯერს მოუწევს კომუნიკაციის განხორციელება, აგრეთვე კომუნიკაციის გზავნილების განსაზღვრა.
2. **საზოგადოებასთან კომუნიკაციის** საშუალებების ჩამოყალიბება, რათა მოხერხდეს პოლიტიკისა და წინადადებების მიწოდება. კერძოდ, მენეჯმენტის გეგმა (და დაგეგმვის პროცესი) შეიძლება გამოყენებულ იქნას საზოგადოებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების თანამშრომლობის მისაღწევად. ეს ფუნქცია ზემოქმედებას უნდა ახდენდეს გეგმის სტილსა და პრეზენტაციაზე, რადგან იგი ადვილად გასაგები უნდა იყოს არასპეციალისტებისთვისაც. მენეჯმენტის გეგმა უნდა წარმოადგენდეს საინტერპრეტაციო ხასიათის დოკუმენტს, რათა გამოადგეს ერთდროულად როგორც საზოგადოებას, ასევე მენეჯერს. დაგეგმვა ისე უნდა განხორციელდეს, რომ ხელი შეუწყოს გეგმისადმი საზოგადოების ინტერესსა და მხარდაჭერას.
3. დაცული ტერიტორიის პოპულარიზაცია და წარდგენა **დაინტერესებული მხარეების** ფართო სპექტრისათვის.

ამის შესახებ აშშ ეროვნული პარკების სამსახური განმარტავს:

“მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესში საზოგადოების ჩართვის მეშვეობით ეროვნული პარკების სამსახური ავრცლებს ინფორმაციას დაგეგმვის პროცესის, გადასაჭრელი საკითხებისა და შემოთავაზებული მენეჯმენტის ქმედებების შესახებ; ეცნობა იმ ღირებულებებს, რომლებსაც სხვადასხვა ჯგუფები ანიჭებენ ერთსადაიმთავრე რესურსებსა და ვიზიტორთა შეგრძნებებს; მოიზიდავს მოსახლეობის, ვიზიტორების, კონგრესისა და სხვების მხარდაჭერას გეგმის განხორციელების მიმართ” (USNPS 1998).

ნახ. 1 დაგეგმვის ტიპიური იერარქია.



წყარო: ადაპტირებულია წიგნიდან “დაცული ტერიტორიების მართვის საუკეთესო პრაქტიკა, ANZECC სამუშაო ჯგუფი, მაისი 2000.

2.11 ეროვნული და რეგიონალური პოლიტიკის მიმართულების და კორპორატიული სტრატეგიების დანერგვა

მენეჯმენტის დაგეგმვა მოიცავს პოლიტიკის უფრო ფართო მიმართულებების ინტერპრეტაციასა და გამოხატვას ადგილობრივ დონეზე - ანუ, ფართო სტრატეგიის განხორციელებას ადგილობრივ დონეზე. გეგმები ასევე უნდა ემსახურობდნენ შემდეგს:

1. უზრუნველყოფილ იქნას საერთაშორისო ვალდებულებების შესრულება, მაგალითად ვალდებულებები მსოფლიო მემკვიდრეობის დაცვის და რამსარის (ჭარბტენიანი ტერიტორიების) კონვენციებში, ან რეგიონალური შეთანხმებების ფარგლებში, როგორცაა ევროგაერთიანების ფრინველებისა და ჰაბიტატების დირექტივები (იხილეთ აგრეთვე თავი 6);
2. ადგილის დონეზე განხორციელდეს დაცული ტერიტორიების ეროვნული სისტემის გეგმის შესაბამისი რეკომენდაციები (Davey 1998);

3. დაინერგოს კონსერვაციისა და გარემოს დაცვის ეროვნული კანონები/ინიციატივები (მაგალითად გაერთიანებულ სამეფოში სახეობებისა და ჰაბიტატების ეროვნული სამოქმედო გეგმები ინერგება კონკრეტული ადგილის მენეჯმენტის გეგმების დახმარებით);
4. უზრუნველყოფილ იქნას, რომ დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის მიზნები ასახავდეს მმართველი ორგანიზაციის კორპორატიული პოლიტიკის მიმართულებებს (მაგალითად, ფინანსური მართვის პასუხისმგებლობები).

ამგვარად, მენეჯმენტის დაგეგმვას შეუძლია და უნდა აკმაყოფილებდეს მრავალ სხვადასხვა დანიშნულებას. ეს მიზნები განსხვავებული იქნება სხვადასხვა დაცული ტერიტორიებისთვის და დამოკიდებულია დაცული ტერიტორიის დანიშნულებასა და მმართველი ორგანიზაციის პოლიტიკის მიმართულებებზე. ასევე შესაძლებელია, რომ გეგმა სხვადასხვა მომხმარებლის მიერ გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა კუთხით. ამდენად, სასურველია, რომ ვიდრე წამოიწყებენ დაგეგმვის პროცესს, მენეჯმენტის გეგმის ავტორებმა უზრუნველყონ იმის დადგენა, თუ რას ემსახურება გეგმა.

3. მოთხოვნები მენეჯმენტის გეგმების წარმატებით მომზადების და განხორციელების მიმართ

3.1 შესავალი – რა მუშაობს?

წინა თავში ჩამოთვლილია მრავალი სარგებელი, რომელიც მენეჯმენტის გეგმას შეუძლია მოუტანოს დაცულ ტერიტორიას და მის ადმინისტრაციას - მართლაც, მგეგმავები, მენეჯერები და დონორები, ყველანი თანხმდებიან, თუ რამდენად სასარგებლოა მენეჯმენტის დაგეგმვა. მიუხედავად ამისა, მხოლოდ მცირე რაოდენობა დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმებისა შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად:

“იშვიათი გამონაკლისის გარდა, ზოგადი მენეჯმენტისა და განვითარების გეგმები ან თაროებზე იმტვერება, ან ექვემდებარება მინიმალურ დანერგვას, მიუხედავად იმ უდიდესი ეროვნული (და ხშირად საერთაშორისო) ტექნიკური თანამშრომლობის რესურსებისა, რაც ინარჩუნებს მათ მომზადებაზე” (Budovski and MacFarland 1982).

წინამდებარე თავი შეეხება იმას, თუ როგორ შეიძლება დაძლეულ იქნას მსგავსი პრობლემა და თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისთვის, რომ წარმატებული მენეჯმენტის გეგმა იყოს სასარგებლო, პრაქტიკული და განხორციელებადი. ის ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ, რომ ამას წამდვილად აქვს ადგილი, შემდეგ ოთხ პუნქტად უნდა ჩამოყალიბდეს:

1. გეგმის მომზადების პროცესი (თავი 3.2);
2. შემუშავებული გემის პრეზენტაცია, სტილი და შემადგენლობა (თავი 3.3);
3. კონტექსტი, რომელშიც უნდა იმოქმედოს გეგმამ (თავი 3.4); აგრეთვე
4. რესურსები, მზადყოფნა და შესაძლებლობები დაინერგოს გეგმის მოთხოვნები (თავი 2.5).

ზემოაღნიშნული ფაქტორები განსაზღვრავენ, რეალიზდება თუ არა მეორე თავში მოხსენიებული სარგებელი მენეჯმენტის გეგმების მიმართ.

3.2 გეგმის მომზადების პროცესი

პროცესი უნდა ემყარებოდეს “**მონაწილეობით**” პრინციპებს, მასში ჩართული უნდა იყოს ის მოსახლეობა, რომელზედაც ზემოქმედებას ახდენს დაცული ტერიტორია. მონაწილეობის პროცესი უნდა დაიწყოს რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე და გაგრძელდეს მთელი დაგეგმვის განმავლობაში. ორი ჯგუფი უნდა იყოს ჩართული: გარე ჯგუფი (ადგილობრივი მოსახლეობა, ვიზიტორები და სხვა დაინტერესებული მხარეები), აგრეთვე შიდა ჯგუფი (გეგმის განხორციელებაში ჩართული პერსონალი). ორივე შემთხვევაში გეგმის განხორციელებას უფრო მეტი შანსი მიეცემა, თუკი ზემოქმედების ქვეშ მყოფი მხარეები ჩართულნი იქნებიან მის მომზადებაში და გაუჩნდებათ “მფლობელობის შეგრძნება”.

სულ უფრო და უფრო იზრდება ადგილობრივი თემებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების დაცული ტერიტორიების დაგეგმვასა და მენეჯმენტში ჩართვის პრაქტიკა. სხვადასხვა ქვეყნებში სხვადასხვა სახის მონაწილეობის მექანიზმები იქმნება ამის ხელშესაწყობად. მაგალითად, მენეჯმენტის ბორდი, თანამენეჯმენტის სტრუქტურები და სხვა. აღნიშნული ორგანოების წევრებს, ისევე როგორც დაინტერესებული საზოგადოების მრავალ სხვადასხვა ჯგუფებს, სჭირდებათ ინფორმაცია დაცული ტერიტორიების შესახებ, მათ შორის მენეჯმენტის გეგმის პროექტი და მისი საბოლოო ვარიანტი. საჭირო გახდება, მოთხოვნილიც კი იქნება, გეგმების პროექტების განხილვა. იმ ქვეყნებში, სადაც ინტერნეტი ფართოდ გამოიყენება, შესაძლებელია მისი გამოყენებით დაინტერესებულ მხარეთა უფრო ფართო წრის მოზიდვა ინფორმაციის მინოდების გზით და განხილვაში მონაწილეობის მოწვევით.

ზოგიერთ შემთხვევაში სასურველია მენეჯმენტის გეგმა ადგილობრივ თემებს მათ საკუთარ ენაზე მიენოდოს, თუკი ეს ენა განსხვავდება ოფიციალურისაგან. მართალია, ეს დამატებითი ხარჯის გათვალისწინებას ნიშნავს, მაგრამ ამას შეუძლია მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა იმ სიტუაციებში, როდესაც ადგილობრივ მოსახლეობას შეექმნება სირთულე გაეცნოს გეგმას და კონსულტაციების პროცესს.

მე-5 თავში უფრო დეტალურადაა განხილული ადგილობრივი მოსახლეობისა და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობა დაგეგმვის პროცესში. მონაწილეობით მნიშვნელოვნად იზრდება დონე იმისა, თუ რამდენად მისაღებია ადგილობრივი მოსახლეობისთვის პროცესი და პროდუქტი.

როგორც გარეშე, ისე შიდა აუდიტორიისთვის მოსამზადებელი პროცესი უნდა იყოს:

- მკაფიო და ლოგიკური, უნდა იწყებოდეს მენეჯმენტის მიზნების იდენტიფიკაციით;
- ფოკუსირებული მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ საკითხებზე დაცული ტერიტორიების მნიშვნელოვანი ბუნებრივი და კულტურული რესურსების შენარჩუნების თვალსაზრისით;
- შეიცავდეს კონკრეტულ ქმედებებს ან ალტერნატიულ ვარიანტებს ზემოაღნიშნული საკითხების გადასაჭრელად და განსაზღვრავდეს თუ ვინ იქნება პასუხისმგებელი ამ ქმედებების განხორციელებაზე; აგრეთვე
- მკაფიოდ განმარტავდეს განხორციელებისას გამოყენებულ მიდგომებს, მათ შორის თუ რა რესურსების გამოყოფა იქნება საჭირო

ამასთან ერთად, დაცული ტერიტორიის პერსონალი უნდა გრძნობდეს, რომ საკმარისი და მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს მენეჯმენტის გეგმის მომზადებაში, რათა მათ გაუჩნდეთ მფლობელობის შეგრძნება და მისი დანერგვის მოტივაცია. პერსონალი არ უნდა იყოს უბრალოდ ფაქტის წინაშე დაყენებული, როდესაც მას წარედგინება გეგმა განსახორციელებლად. **სახელმძღვანელო პრინციპები** იმისა, თუ როგორ უნდა ჩამოეყალიბოთ მენეჯმენტის გეგმის მფლობელობის შეგრძნება პარკის პერსონალს, წარმოდგენილია ჩანართ 3-ში.

ჩანართი 3. დაცული ტერიტორიის პერსონალისთვის 'მფლობელობის შეგრძნების' ჩამოყალიბების სახელმძღვანელო პრინციპები

1. დაცული ტერიტორიის პერსონალმა, ბორდის წევრებმა, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებმა და სამინისტროს ოფიციალურმა პირებმა უნდა მოხერხონ საზოგადოების ძლიერი მხარდაჭერის მოპოვება მენეჯმენტის გეგმის მიმართ.
2. უზრუნველყოფილ იქნას რეალური და პირდაპირი კავშირის დამყარება გეგმის რეკომენდაციებსა და ორგანიზაციის საბიუჯეტო ასიგნებებს შორის.
3. ჩატარდეს ადგილზე შეხვედრები, რათა პერსონალი იმთავითვე ინფორმირებული იყოს მენეჯმენტის გეგმის მომზადების თაობაზე და რათა ჩამოყალიბდეს, თუ როგორ შეუძლია პარკის პერსონალს ზეგავლენა იქონიოს გეგმის შინაარსსა და დაგეგმვის პროცესზე.
4. ჩართულ იქნას პერსონალი გეგმის ფორმულირების ძირითად ეტაპებზე, მაგალითად სამუშაო შეხვედრებში. აგრეთვე მიენოდოს გეგმის პროექტი მპერსონალს განსახილველად და წინადადებისთვის.
5. პერსონალის ინდივიდუალურ წევრებს მიეცეთ დავალება წამოიწყონ და დროში განერონ მენეჯმენტის გეგმაში ჩამოყალიბებული ზოგიერთი ქმედების განხორციელება.
6. სამუშაო გეგმებზე მომუშავე პერსონალს სახელმძღვანელოდ მიენოდოს მენეჯმენტის გეგმის ეგზემპლარები.
7. დაუკავშირდეს მენეჯმენტის გეგმა პერსონალის მუშაობის ყოველწლიური შეფასების პროცესს.

3.3 მენეჯმენტის გეგმის პრაქტიკა, სტილი და შინაარსი

მენეჯმენტის გეგმის დასრულებული ვარიანტის პრეზენტაციას, სტილსა და შინაარსს დიდი ზემოქმედება შეიძლება ჰქონდეს იმაზე, თუ როგორ იქნება გეგმა მიღებული და გაგებულნი მომხმარებლების, მათ შორის საზოგადოების მიერ და ახერხებს თუ არა გეგმა ეფექტურად გამოხატოს დაცული ტერიტორიის ღირებულებები და გეგმაში განსახორციელებლად შემოთავაზებული ქმედებები. აღნიშნული ზეგავლენას იქონიებს გეგმის განხორციელებასა და პარკის მართვისადმი საზოგადოების მხარდაჭერის დონეზე.

ჩანართი 4. შეიცავს “კარგი” მენეჯმენტის გეგმის **სახელმძღვანელო პრინციპებს**.

ჩანართი 4. კარგი მენეჯმენტის გეგმის სახელმძღვანელო პრინციპები

კარგი მენეჯმენტის გეგმა უნდა იყოს:

- 1. მკაფიო და გასაგები:** წასაკითხად ადვილი, ჟარგონისგან თავისუფალი და პრეზენტაბელური.
- 2. მცირე მოცულობის, მაგრამ სრული:** უნდა შეიცავდეს მხოლოდ აუცილებელ ინფორმაციას, მაგრამ საკმარისს გეგმის ფუნქციის დანიშნულებით.
- 3. სწორი და ობიექტური:** მძიმე შეცდომები არ უნდა იყოს დაშვებული, ხოლო განცხადებები არ უნდა ძველდებოდეს ადვილად, ხოლო დასკვნების მისაღებად გამოყენებული კრიტერიუმები მკაფიოდ უნდა იყოს ახსნილი.
- 4. სისტემატიური და ლოგიკური:** მენეჯმენტის პოლიტიკა უნდა ეფუძნებოდეს ობიექტის რეალისტურ შეფასებას, ხოლო ყველა წარმოდგენილი წინადადება მკაფიოდ უნდა იყოს დასაბუთებული.
- 5. მისაღები და მოტივაციის შემქმნელი** ყველასთვის, ვინც დაინტერესებულია და ემოციურადაა დაკავშირებული დაცულ ტერიტორიასთან.
- 6. ზუსტი და პრაქტიკული ხასიათის:** მკაფიო მიზნებით, მათი მიღწევის რეალური მეთოდებით, სასურველი და შემონახვადი, შედეგების მიღწევაზე ორიენტირებული.
- 7. კონცენტრირებული და ეფექტური:** ასრულებდეს დაცული ტერიტორიის მართვის ინსტრუმენტის დანიშნულებას, აკმაყოფილებდეს მისი მომხმარებლების საჭიროებებს და ასრულებდეს სამართლებრივ და სხვა ვალდებულებებს.

ჩანართში 4-ში მოყვანილ რჩევებთან ერთად მენეჯმენტის გეგმა უნდა ცდილობდეს, რომ დააბალანსოს შემდეგი:

- იყოს ზუსტი, მაგრამ ამავე დროს მოქნილი;
- იყოს ყოვლისმომცველი და იმავდროულად მარტივი;
- იყოს ორიენტირებული მენეჯმენტზე, მაგრამ ადვილად გასაგები მოსახლეობისთვის.

მოქნილობა

ლოგიკური თვალსაზრისით მენეჯმენტის გეგმა უნდა იყოს საკმარისად მოქნილი და საშუალებას იძლეოდეს მასში შეტანილ იქნას ცვლილებები მისი ძალაში ყოფნის პერიოდშიც კი. მოქნილობა აუცილებელია იმისთვის, რომ მენეჯმენტი ახერხებდეს ადაპტირებას შეცვლილ მდგომარეობასთან. გეგმის განხორციელების პირობებში, მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ისწავლონ მიღებულ გამოცდილებაზე და შესაბამისი ცვლილებები შეიტანონ თავიანთ ქმედებებში. აღნიშნული განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბუნებრივი ტერიტორიების მართვისას, სადაც ადაპტიური მენეჯმენტის მიდგომა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს.

თუმცა, დაცული ტერიტორიების მენეჯერებისთვის მინიჭებული მოქნილობის ხარისხი უნდა შეზღუდული იყოს იმ საკანონმდებლო ჩარჩოებით, რომლითაც მომზადებულ იქნა მენეჯმენტის გეგმა. მაგალითისთვის, იქ, სადაც მენეჯმენტის გეგმა მტკიცდება პარლამენტის მიერ, კერძოდ ავსტრალიაში, შესაძლებელია გეგმის ცვლილება შესაბამისი მინისტრის თანხმობის და აგრეთვე საზოგადოებრივი კონსულტაციების ჩატარების შემდეგ. ამ შემთხვევებში შეიძლება უფრო მიზანშეწონილია დაველოდოთ გეგმის განახლების ფორმალურ ვადას და ცვლილებები გეგმის ახალ რედაქციაში იქნეს შეტანილი. ამისაგან განსხვავებით, შესაძლებელია გარკვეული მოქნილობის გათვალისწინება, თუკი გადაწყვეტილების კრიტერიუმები სხვადასხვა ალტერნატივების განხილვისას მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული.

სიმარტივე

შემდეგი ციტატა ხაზს უსვამს იმის მნიშვნელობას, რომ გეგმა მკაფიო და მარტივი უნდა იყოს:

“რაც უფრო მარტივია გეგმა, მით უფრო მარტივია მისი შემუშავება და განხორციელება. უფრო ნაკლები დრო იქნება საჭირო მის შესამუშავებლად, ნაკლები იქნება ღირებულება, უფრო მოქნილი იქნება ცვლილებების მიმართ, ადვილი იქნება წასაკითხად და გასაგებად და მოითხოვს ნაკლებ პერსონალს და ტრენინგის ნაკლებ ინტენსივობას – რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარებადი ქვეყნისთვის. დეტალურობა და სირთულე ბუნებრივი ეკოლუციით დაემატება გეგმას, რეგულარული განახლების და ზრდადი მხარდაჭერის პირობებში” (MacKinon et al., 1986).

აღსანიშნავია, აგრეთვე, რომ მენეჯმენტის დაგეგმვის მოკრძალებული მცდელობა სავარაუდოდ ნაკლებიც ეღირება, რაც გამოათავისუფლებს ფონდებს და რესურსებს სხვა მიზნებისთვის.

მენეჯმენტზე ორიენტირებული

მენეჯმენტის გეგმის მთავარ აქცენტს უნდა წარმოადგენდეს ხედვის მკაფიო ფორმულირება, მის მისაღწევად საჭირო მენეჯმენტის მიზნების ჩამოყალიბება და მათ განსახორციელებლად საჭირო სტრატეგიების/ქმედებების განსაზღვრა. მრავალი მენეჯმენტის გეგმა კარგავს ზემოქმედების უნარს და სიცხადეს იმიტომ, რომ ზედმეტი აქცენტი გადააქვს ადგილის აღწერილობით ინფორმაციაზე. დეტალური აღწერილობითი ინფორმაციის მოპოვების სურვილს შეუძლია მნიშვნელოვნად დააყოვნოს გეგმის შემუშავების პროცესი.

თუკი ავტორები ხედავენ, რომ ‘მენეჯმენტის ფოკუსი’ გაბნეულია დამატებითი მოთხოვნებით, რომ გეგმამ შეასრულოს საინტერპრეტაციო და საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქციები, აგრეთვე სურვილი იმისა, რომ გეგმის მოცულობა იყოს მცირე აღარ იძლევა აღნიშნული ფუნქციების ეფექტურად შესრულების საშუალებას, მაშინ ეს მოთხოვნები სხვა გზით უნდა იქნას შესრულებული, მაგალითად, ცალკე შეიძლება შემუშავდეს რესურსების აღწერები, პოლიტიკის დოკუმენტები, პრეს-რელიზები სამენეჯმენტო საქმიანობის შესახებ ან სხვა დოკუმენტები.

ადვილად გასაგები

მე-4 ჩანართის პირველი პუნქტი ხაზს უსვამს, რომ მენეჯმენტის გეგმა უნდა იყოს თავისუფალი ჟარგონისგან, ადვილად წასაკითხი და კარგი პრეზენტაციით. რამდენადაც მენეჯმენტის გეგმები ხშირად ფართო და განსხვავებული აუდიტორიისთვისაა განკუთვნილი, ამის მიღწევა შეიძლება გაჭირდეს. აქედან გამომდინარე, დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს მენეჯმენტის გეგმის წერის სტილს.

ხშირ შემთხვევაში აღნიშნული თვისებები მოითხოვს ტრენინგსა და პრაქტიკას – ეს ფაქტი არ უნდა დავივიწყოთ იმ შემთხვევაში, როდესაც ვაპირებთ მენეჯმენტის დაგეგმვა დავავალოთ დოკუმენტის შედგენის ნაკლები გამოცდილების მქონე პერსონალს.

3.4 გეგმის მოქმედების კონტექსტი

რეგიონალური ინტეგრაცია

მენეჯმენტის გეგმები უნდა მომზადდეს და განხორციელდეს დაცული ტერიტორიების ირგვლივ განლაგებული მიწების, პრობლემური საკითხების და მოსახლეობის კონტექსტში. დაცული ტერიტორიების მენეჯერებს სჭირდებათ განავრცონ თავიანთი ხედვა მათდამი დაქვემდებარებული ტერიტორიების საზღვრების მიღმა. მაგალითად, როდესაც ახორციელებენ ბუფერული ზონის დაგეგმვას და ურთიერთ თავსებადი მოხმარების განსაზღვრას, აგრეთვე განათლების, ინტერპრეტაციისა და საზოგადოების მონაწილეობის პროგრამების შემუშავებისას. რეგიონალური ინტეგრაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება მაშინ, როდესაც დაცული ტერიტორიების საზღვრებს გარეთ განთავსებული ტერიტორიების ადმინისტრირებას სხვები ახორციელებენ. ამგვარი რამ ხშირად ხდება ქვეყნებში, სადაც ცენტრალური ხელისუფლება პასუხისმგებელია ეროვნული პარკების მართვაზე, ხოლო პროვინციული, რეგიონალური და ადგილობრივი ადმინისტრაციები განაგებენ პარკების გარეთ მდებარე ტერიტორიებს.

დაცული ტერიტორიების გრძელვადიანი წარმატების საწინდარია განვითარების მდგრადი მიდგომების ხელშეწყობა. აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის გეგმები ინტეგრირებული ან დაკავშირებული უნდა იყოს ადგილობრივი განვითარების პროცესებთან, აგრეთვე ამ რეგიონში მოქმედ სხვა უწყებებთან და ორგანიზაციებთან. დაგეგმვის პროცესში და საბოლოო გეგმაში იდენტიფიცირებული და განხილული უნდა იყოს დაცული ტერიტორიების მიმდებარე ტერიტორიებზე (აგრეთვე მის შიგნით) მაცხოვრებელი ადგილობრივი მოსახლეობის მისწრაფებები და საჭიროებანი.

კავშირი დაცული ტერიტორიების სისტემის გეგმებთან, დაგეგმვის და საკანონმდებლო სხვა პროცესებთან

სასურველია, რომ მენეჯმენტის გეგმები მომზადდეს დაცული ტერიტორიების მთლიანი სისტემის გეგმის კონტექსტში (იხ. დეივი, 1998). ამით უზუნველყოფილი იქნება კოორდინაცია დაგეგმვის ეროვნული სისტემის/უწყებების და სხვა დაცული ტერიტორიების მიმართ. უზრუნველყოფილი იქნება, აგრეთვე, სტრატეგიული სახელმძღვანელო პრინციპების დაცვა ინდივიდუალური მენეჯმენტის გეგმების ფარგლებში. თუკი სისტემური გეგმა ჯერ არ არის შემუშავებული, მენეჯმენტის გეგმები დაკავშირებულ უნდა იქნან სხვა სათანადო გეგმებთან (მაგალითად, ადგილობრივი ხელისუფლების გეგმები, განვითარების გეგმები), აგრეთვე კანონმდებლობასთან.

დაცული ტერიტორიების დაგეგმვა ხშირ შემთხვევაში თავსებადი უნდა იყოს გარემოს დაცვის, აგრეთვე კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის პოლიტიკის მიმართულებებთან. როდესაც მოსალოდნელია მნიშვნელოვანი ახალი წამოწყებების დაგეგმვა ან შემოთავაზებულია ცვლილებები, რომლებიც ზემოქმედებას მოახდენენ გარეულ სამყაროზე ან გარემოზე, შესაძლებელია აუცილებელი იყო სხვა საკანონმდებლო მოთხოვნების დაკმაყოფილება განხორციელების დაწყებამდე. ამის მაგალითებია “ეროვნული გარემოს დაცვის პოლიტიკის აქტი” ამერიკის შეერთებულ შტატებში, “გარემოს დაცვის და ბიომრავალფეროვნების კონსერვაციის აქტი” ავსტრალიაში, აგრეთვე “ფრინველებისა და ჰაბიტატების დირექტივა” ევროპაში.

პოლიტიკის მკაფიო და დამტკიცებული ჩარჩო

მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯმენტის დაგეგმვა განხორციელდეს დაცული ტერიტორიების უწყების მიერ დამტკიცებული ჩარჩო პოლიტიკის ფარგლებში. აღნიშნული ჩარჩო საკმარისად კონკრეტული უნდა იყოს, რომ გამოდგეს დაცული ტერიტორიების მართვის სხვადასხვა ასპექტების სახელმძღვანელოდ და შესაბამისი ფარგლების დასადგენად.

პოლიტიკის მკაფიო ჩარჩოს გარეშე მენეჯმენტის გეგმების განვითარების და დანერგვის სახელმძღვანელოდ სხვადასხვა დაცული ტერიტორიების მენეჯერები შეეცდებიან ჩამოაყალიბონ საკუთარი პოლიტიკა ერთიდაიგივე საკითხების მიმართ – ეს გამოიწვევს მცდელობის დუბლიკაციას და რაც უფრო უარესია, შეიძლება მიგვიყვანოს კონფლიქტურ ინტერპრეტაციებამდე და შეუთავსებელი მიმართულებების განვითარებამდე.

და ბოლოს უნდა ითქვას, რომ დაგეგმვა უბრალოდ კიდევ ერთი “კარგი რამე” არ არის: მისი ღირებულება უმნიშვნელოა, თუკი მმართველობა დაბალი ხარისხისაა, ხოლო ადმინისტრირება არაკომპეტენტური.

3.5 რესურსები, მზადყოფნა და შესაძლებლობები

საჭირო რესურსების იდენტიფიკაცია

დაცული ტერიტორიის ინტეგრირებული დაგეგმვისთვის ჩამოყალიბებული უნდა იყოს ბიუჯეტისა და ბიუჯეტირების მკაფიო პროცესი. აღნიშნულის გარეშე მენეჯმენტის მიზნები ვერ იქნება შეფერებული მათი მიღწევისათვის საჭირო “ხარჯებთან”. ამის გარეშე გეგმა დაკარგავს როგორც დაცული ტერიტორიების მართვის ინსტრუმენტის რეპუტაციას. იგი უბრალოდ გადაიქცევა სურვილების ჩამონათვალად იმ ქმედებების მიმართ, რომლებიც განხორციელდება იმ შემთხვევაში და მაშინ, როდესაც ფონდები იქნება საკმარისი. თუკი იგნორირებულია განსახორციელებელი ქმედებების ღირებულება, დაგეგმვისა და მისი შედეგების ფასეულობა მკვეთრად მცირდება.

უნდა შესრულდეს მენეჯმენტის გეგმის ზემოქმედების და საჭირო რესურსების დეტალური ფინანსური ანალიზი და ჩართულ იქნას მასთან დაკავშირებულ ბიზნეს გეგმაში. სახელმწიფო უწყებებისათვის ბიზნეს გეგმა უნდა მომზადდეს ცალკე დოკუმენტის სახით. დაცული ტერიტორიების ფუნქციონირებისათვის საჭირო რეკურენტული საოპერაციო ხარჯები მკაფიოდ უნდა იყოს ჩაქსოვილი ორგანიზაციის ყოველწლიური ბიუჯეტირების პროცესში, გამოყოფილი უნდა იყოს აგრეთვე დამატებითი კაპიტალური რესურსები კონკრეტული პროექტების განსახორციელებლად და იდენტიფიცირებული უნდა იყოს დაფინანსების წყაროები.

დაგეგმვის შესაძლებლობები

მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესი უკეთესად წარიმართება, თუკი დახარჯული იქნება ძალისხმევა პერსონალის (განსაკუთრებით დაცული ტერიტორიების მენეჯერების) კვალიფიკაციის ამაღლებასა და განათლებაზე დაცული ტერიტორიების დაგეგმვის პროცესის თაობაზე და თუკი ისინი აღიჭურვებიან აღნიშნული ამოცანის გადანაცვლებაში მონაწილეობის უნარ-ჩვევებით. ამდენად, აღნიშნული შესაძლებლობების გაძლიერება მენეჯმენტის პრიორიტეტს წარმოადგენს.

მენეჯმენტის გეგმების შემუშავება შესაძლებელია განხორციელდეს ან გარეშე კონსულტანტების დახმარებით, ან საკუთარი გამოცდილების გამოყენებით. გარკვეული უპირატესობა გააჩნია გეგმის შემუშავებას გარეშე კონსულტანტების გამოყენებით (მათ შორის უზრუნველყონ ობიექტურობა, პროფესიული გამოცდილება და ახლებურად განიხილონ საკითხები, აგრეთვე “პროფესიონალურად” გაფორმებული სახით წარმოადგინონ დოკუმენტი). თუმცა, მას შემდეგ რაც გეგმა მომზადებულია, კონსულტანტების ცოდნა და მიღებული გამოცდილება მათ თან მიაქვთ. გეგმის საკუთარი პროფესიული რესურსებით მომზადება შესაძლოა უფრო დიდ დროს მოითხოვს და ნაკლებად “ეფექტურად” გამოიყურება, მაგრამ ეს ზრდის შიდა გათვითცნობიერებას გეგმის შინაარსთან დაკავშირებით და წვლილი შეაქვს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაშიც.

მრავალ მოზრდილ დაცული ტერიტორიების მართვაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციას გააჩნია დაგეგმვის ჯგუფი ან ინდივიდუალური სპეციალისტი, ორიენტირებული დაგეგმვის პროცესის კოორდინირებაზე, აგრეთვე რომელიც უზრუნველყოფს პროცესში ჩართულ პერ-

სონალს მხარდაჭერით და ტრენინგით. მიუხედავად იმისა, ეყოლება თუ არა უპირატესად დაგეგმვაზე ორიენტირებული პერსონალი უშუალოდ მენეჯმენტზე პასუხისმგებლობის მატარებელ ორგანიზაციებს, სასურველია, რომ მათ გააჩნდეთ სათანადოდ შემუშავებული და დანერგული დაგეგმვის სისტემა. ამგვარი სისტემით უნდა განისაზღვროს, კონკრეტულად, თუ როგორ მოხდება გეგმების მომზადება, მათი შესრულების მონიტორინგი, განხორციელება და შესწორებების და დამატებების შეტანა, აგრეთვე თუ ვინ იქნება ჩართული ამ პროცესში. აუცილებელია კონკრეტული საბიუჯეტო ჩანაწერით იყოს უზრუნველყოფილი გეგმების შემუშავება და დანერგვა.

ხშირია იმის ცდუნება, რომ დაგეგმვაში ჩართული პერსონალი გამოყენებულ იქნას გადაუდებელი ყოველდღიური და პრიორიტეტული ვადების მქონე ამოცანების შესასრულებლად. დაგეგმვის დროული და მაღალი ხარისხით შესრულების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, რომ შესაბამის პერსონალი, რამდენადაც შესაძლებელია, გათავისუფლდეს ყოველდღიური ხასიათის მიმდინარე ამოცანების შესრულებისგან. მეორეს მხრივ, აღნიშნული პერსონალი უნდა მუდმივად ინფორმირებული იყოს ყოველდღიური პრობლემების შესახებ, რათა შემუშავებული გეგმები იყოს რეალისტური და ამოცანების გადაწყვეტაზე ფოკუსირებული.

მზადყოფნა და ანგარიშვალდებულება

ორგანიზაცია მთლიანობაში ორიენტირებული უნდა იყოს გეგმის შესრულების მზადყოფნაზე. იდენტიფიცირებული უნდა იყოს გეგმის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პერსონალი და წარმოებდეს მათი საქმიანობების აქტიური მონიტორინგი. დაგეგმვის პროცესი უფრო ძლიერია და პერსონალი უფრო მეტად არის მის შესრულებაზე მოტივირებული, როდესაც იგრძნობა მკაფიო მხარდაჭერა მაღალი მენეჯმენტის თანამდებობის პირების მხრიდან. დაგეგმვის ინიციატივების მნიშვნელობა შესუსტდება, თუკი დაგეგმვა არ განიხილება როგორც პრიორიტეტული ან ორგანიზაციისათვის აუცილებელი ხასიათის შინაგანი “ფუნქცია”. რესურსები და დრო უბრალოდ აღარ იქნება დახარჯული ამ საქმიანობაზე. დაგეგმვის სანიმუშო პროცესი და მენეჯმენტის გეგმების არსებობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულების თვალსაზრისით.

დარბთაშორისი თანამშრომლობა

მენეჯმენტის დაგეგმვაში მონაწილე მთელ პერსონალს შორის ეფექტურ თანამშრომლობას უნდა ჰქონდეს ადგილი. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ სოციალურ და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში მომუშავე ავტორები მჭიდრო თანამშრომლობით მუშაობდნენ ერთმანეთთან და დაცული ტერიტორიების მენეჯერებთან, როგორც გეგმის მომზადების, ისე განხორციელების პერიოდში. ამგვარი ურთიერთანამშრომლობის გარეშე დაგეგმვა და მენეჯმენტი ნაკლებად ნაყოფიერი იქნება.

3.6 ღაგეგმვის და განხორციელების პრობლემები

მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესში შემდეგი ორი ხასიათის პრობლემა შეიძლება წარმოიშვას:

- პრობლემები წარმოშობილი დაგეგმვის ეტაპზე, და
- პრობლემები გეგმის განხორციელებისას.

პრობლემები ძირითადად წარმოიშობა ზემოთ მიმოხილული საკითხების გაუთვალისწინებლობის შედეგად. ზოგიერთი ტიპური სიძნელე და გამოწვევა მიზეზია:

პრობლემები ღაგეგმვის ეტაპზე

სიძნელეებს განეკუთვნება:

- დაგეგმვის პროცესის წარმართვისათვის საჭირო კვალიფიკაციის მქონე კადრების ნაკლებობა;
- ფონდების და აღჭურვილობის ნაკლებობა;
- ტექნიკური მხარდაჭერა და დამგეგმავების იზოლირებულობა;
- დაცული ტერიტორიების ნეგატიურად აღქმა ადგილობრივი თემების მხრიდან;
- გარეშე ხასიათის ეკონომიკური ფაქტორები, როგორებიცაა ზენოლა დაცული ტერიტორიების რესურსების ექსპლუატაციის ან გამოყენების თვალსაზრისით; აგრეთვე
- სუსტად განვითარებული კომუნიკაცია საზოგადოებასთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან.

როდესაც დღის წესრიგში დომინირებს მსგავსი ხასიათის პრობლემები, პერსონალი ხშირ შემთხვევებში კარგავს სტიმულს, მოტივაციას და კონცენტრაციის უნარს მონაწილეობა მიიღოს დაგეგმვის პროცესში. მენეჯმენტის დაგეგმვამ შეიძლება გადაინიოს უკან პრიორიტეტების სიაში და გამოიწვიოს დავიანებები მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების საქმეში. აღნიშნული თავის მხრივ იწვევს საზოგადოების კრიტიკას და დამატებითი დეზორგანიზაცია შეაქვს პერსონალში. როდესაც გეგმის პროექტი შეიცავს დიდი რაოდენობის მასალებს დანვრისებრი ხასიათის აღწერილობითი ინფორმაციით, დოკუმენტი დიდი მოცულობის და ძნელად წასაკითხი, აგრეთვე ნაკლებად მოხერხებული ხდება პერსონალთან და განსაკუთრებით საზოგადოებასთან კონსულტაციების თვალსაზრისით. ზედმეტი დეტალურობა იწვევს ყურადღების შესუსტებას გეგმაში შემოთავაზებული ძირითადი ქმედებების და მასში ჩამოყალიბებული პრიორიტეტული საკითხების მიმართ. გაუგებრობები შეიძლება გამოიწვიოს დოკუმენტში გამოყენებულმა ტერმინოლოგიამ, რეალური სირთულეები შეიძლება შექმნას აგრეთვე შემოთავაზებული გადანყვეტილებების არასაკმარისმა დასაბუთებულობამ. ყოველივე აღნიშნული იწვევს კომუნიკაციის გართულებას პერსონალთან და საზოგადოებასთან.

პრობლემები განხორციელების ეტაპზე

განხორციელების ეტაპზე წარმოშობილი სიძნელეები შეიძლება გამოწვეული იყოს გეგმის შინაარსის სისუსტით – გამომდინარე დოკუმენტის შედგენილობიდან, გადმოცემის შერჩეული სტილით, ან დაუსაბუთებელი მოლოდინების შექმნით იმის თაობაზე, თუ რისი მიღწევას შესაძლებელი – ან პრობლემები შეიძლება წარმოიშვას უშუალოდ ორგანიზაციის თავისებურებებიდან და მუშაობის კულტურიდან გამომდინარე.

გეგმის წარმატება განხორციელების ეტაპზე ხშირად განპირობებულია იმით, თუ როგორ იქნა მომზადებული გეგმა (ვინ იყო ჩართული მომზადების პროცესში, რომელ ეტაპზე იყო ჩართული და სხვა). ხშირად გვხვდება შემდეგი ხასიათის პრობლემები, როგორებიცაა:

- არასაკმარისი ყურადღება საბიუჯეტო საკითხებისადმი (ფინანსური ინფორმაცია ან საერთოდ არ ერთვის, ან შეფასებები ნაკლებად შეესაბამება რეალურად მოძიებადი სახსრების ოდენობას).

- ორგანიზაციის მენეჯმენტის შესაძლებლობების არარეალისტური შეფასება.
- მიზნების არაკვალიფიციური ფორმულირება (ძალიან ზოგადია, პარკის კონკრეტული მახასიათებლები არასაკმარისადაა წარმოდგენილი – ან ერთმანეთშია აღრეული შედეგები და მათი მიღწევის საშუალებები).
- აუცილებელი დეტალები დაუზუსტებელია დამატებითი გამოკვლევების საჭიროების მომიზეზებით. თუმცა, სავარაუდოა, რომ გამოკვლევების ჩატარების თავიდან აცილება საბოლოო ჯამში ვერ მოხერხდება.
- არ განისაზღვრება გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პერსონალი.
- ნაკლები სიმკვეთრით და არაკონკრეტულად ფორმულირებული ვალდებულებები არ იძლევა გეგმის მოთხოვნების შესრულების დემონსტრირების საშუალებას.
- აქცენტის გაუმართლებელი გამახვილება ზოგიერთ მენეჯმენტის ასპექტებზე (როგორცაა ტურიზმი და რეკრეაცია) და დაცული ტერიტორიების სხვა ასპექტების არასაკმარისი უზრუნველყოფა რესურსებით.
- ფინანსური და მენეჯმენტის, აგრეთვე პოლიტიკური არასტაბილურობა.
- იმპერატივების და პრიორიტეტების ნაკლებად მკაფიო ფორმულირება: მრავალი გეგმა შეიცავს გადანყვეტილებების ვარიანტებს ან სავარაუდო ხასიათის მატარებელ “რეკომენდაციებს”, ნაცვლად იმისა, რომ აცხადებდეს მკაფიო გადანყვეტილებებს და იმას, თუ რისი გაკეთება აქვს განზრახული ორგანიზაციას. ასეთი მიდგომა ასუსტებს რწმენას გეგმის შინაარსის მიმართ.
- გეგმები არაპრაქტიკული ხასიათისაა: გაძნელებულია მათი გამოყენება სამოქმედოდ სახელმძღვანელოდ.

დაბოლოს, თუკი შესაბამისი მენეჯერები არ იყვნენ პასუხისმგებელნი გეგმის მომზადებაზე, ან თუნდაც სრულად არ მონაწილეობდნენ მის მომზადებაში და ნაკლებად უჩნდებათ “მფლობელობის” შეგრძნება საბოლოო დოკუმენტის მიმართ, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ისინი მიმართავენ თავის ძალისხმევას გეგმის განხორციელებისაკენ. აღნიშნული განსაკუთრებით მკვეთრად გამოიყვანდება იმ ორგანიზაციებში, სადაც ანგარიშვალდებულება სუსტია, ხოლო შიდა მონიტორინგის და ანგარიშგების სისტემები არასაკმარისად გამართული.

3.7 დაგეგმვის შემოკლებული ფორმატი

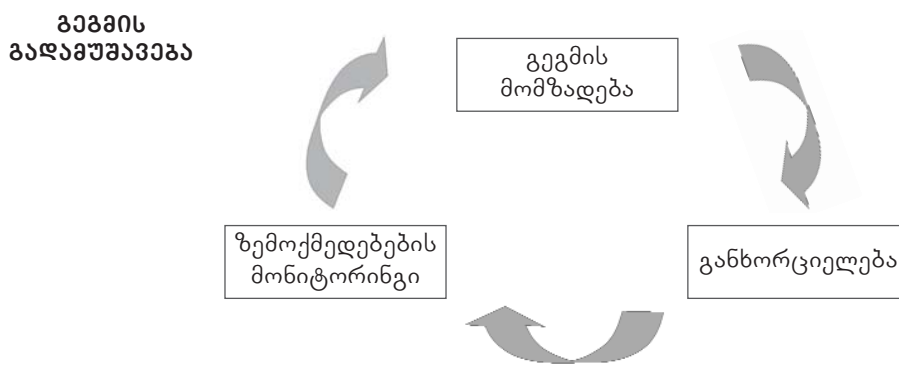
თუკი დრო და რესურსები არასაკმარისია სრულფასოვანი მენეჯმენტის გეგმის დამუშავებისთვის, შესაძლებელია შემოკლებული მოცულობის დოკუმენტის მომზადება. სახელმძღვანელო პრინციპები და მოთხოვნები ასეთი შემთხვევისთვის მოცემულია მე-7 თავში.

4. მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესი

4.1 პროცესის ზოგადი დახასიათება

მენეჯმენტის დაგეგმვა მუდმივად მიმდინარე ციკლური პროცესია შემდეგი სამი ძირითადი ელემენტით:

1. მენეჯმენტის გეგმის მომზადება
2. გეგმის განხორციელება
3. გეგმის შესრულების მონიტორინგი და გეგმის გადასინჯვა



აღნიშნულ კონტექსტში დაგეგმვის პროცესი შეიძლება დავყოთ 13 ძირითად ეტაპად:

ნახ. 2 დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის დაგეგმვის ეტაპები.



ნახ. 2 დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის დაგეგმვის ეტაპები (გაგრძელება).



მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ წარმოდგენილი ეტაპები ლოგიკური თანამიმდევრობით უნდა განხორციელდეს. საკითხებისადმი მონესრიგებული მიდგომა იძლევა შესაძლებლობას უფრო სისტემატურად და რაციონალურად იქნას განხილული ყველა ფაქტორი. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, როდესაც რთული პირობებთან გვაქვს საქმე. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ დაკვირვებული პროცესი და ეტაპობრივი მიდგომა სასურველია, გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მკაცრად ეტაპობრივი მოქმედება შეიძლება ყოველთვის არ იძლეოდეს საუკეთესო შედეგს. ეს უმეტესწილად იგრძნობა ხოლმე საწყის ეტაპებზე, როდესაც მონაცემების შეგროვების და შეფასების პროცესი პრაქტიკულად თანადროულად მიმდინარეობს. აქედან გამომდინარე, მიდგომა ოპორტუნისტულ ხასიათს უნდა ატარებდეს და ამით შესაძლებელი ხდება დროითი ჩამორჩენის დაძლევა და დაგეგმვის რამოდენიმე ნაბიჯის ერთიან კონტექსტში გავლა. თუკი პროცესის არსი მთლიანობაში გათვალისწინებულია და ეტაპების გამოტოვებას ადგილი არ აქვს, მსგავსი მიდგომა არ დააყენებს საფრთხის ქვეშ კარგი ხარისხის გეგმის შემუშავებას.

ფუნდამენტალურ საკითხს ამ პროცესში წარმოადგენს “უკუკავშირის” უზრუნველყოფა, რაც საშუალებას მისცემს დამგეგმავებს მიღებული გამოცდილებიდან გამომდინარე კორექტივები შეიტანონ სამომავლო ქმედებებში. უკუკავშირის კონტურის საჭიროება შეიძლება განხილულ იქნას აგრეთვე როგორც “ხარისხის ციკლის” შემადგენელი ნაწილი, როდესაც გეგმის მონიტორინგით და შეფასებით მიიღწევა, რომ მისი შინაარსის ყველა ელემენტი ადექვატური, რეალისტური, ეფექტური, ეკონომიური და ეფექტიანი იყოს. პროცესის ციკლური ბუნება შეადგენს სწორედ იმის საწინდარს, რომ შედეგად ჩამოყალიბებული მენეჯმენტი იქნება მოქნილი ხასიათის და ადაპტირებადი შეცვლილ პირობებთან – აქედან გამომდინარე კი ადექვატური ხარისხის.

4.2 მენეჯმენტის ბაზის მომზადება

ეტაპი 1. დაგეგმვის წინა პერიოდი

დაგეგმვის წინა პერიოდი ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ეტაპია დაგეგმვის პროცესში. ამ ეტაპზე განისაზღვრება, თუ რისი მიღწევა გახდება შესაძლებელი, როგორ წარმართება პროცესი, რა დრო იქნება საჭირო და ვინ უნდა იყოს ჩართული პროცესში. ეს გადანყვეტილებები მენეჯმენტის უმაღლეს შესაძლო დონეზე უნდა იყოს მიღებული და უაღრესად კრიტიკულია იმის მიმართ, თუ როგორ გადაიდგმება პირველი ნაბიჯები დაგეგმვის პროცესში. დაგეგმვის წინა ფაზა ჩვეულებრივ შემდეგ ნაბიჯებს მოიცავს:

- 1. დაცული ტერიტორიის დანიშნულება და მენეჯმენტის მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრა – აგრეთვე, უზრუნველყოფილ უნდა იქნას, რომ მიზნები გასაგები იყოს პროცესში ჩართული ყველა მხარისათვის.** ფართო ხასიათის მიზნები სავარაუდოა რომ უკვე ფორმულირებული იქნებოდა კანონმდებლობაში (ან დაცული ტერიტორიის ჩამოყალიბების თაობაზე მიღებულ ფორმალურ ხელშეკრულებებში), თუმცა, შესაძლებელია, საჭირო გახდეს მათი ხელახალი გაანალიზება და შინაარსის დაზუსტება, რამეთუ აღნიშნულით თავიდანვე იქნება განსაზღვრული დაგეგმვის პროცესის წარმოების ძირითადი მიმართულება. ტერიტორიის დანიშნულება, რასაკვირველია, კატეგორიზაციის თვალსაზრისით უნდა შეუთავსდეს “ბუნების კონსერვაციის საერთაშორისო კავშირის” მენეჯმენტის დაგეგმვის საერთაშორისოდ აღიარებულ კატეგორიებს.
- 2. მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესში გამოყენებული ეტაპების, მათი თანამიმდევრობის და გამოყენებული მეთოდების განსაზღვრა.** მრავალ ორგანიზაციას გააჩნია საკუთარი “სახელმძღვანელო” ან პრინციპები გამოსაყენებელ მიდგომებთან მიმართებაში, რომელიც მორგებულია ამ ორგანიზაციის საჭიროებებსა და პოლიტიკის მიმართულებებს. ასეთი დოკუმენტაციის არარსებობის შემთხვევაში, მიდგომები უნდა ჩამოყალიბდეს კონკრეტული დაცული ტერიტორიისთვის და მისი მენეჯმენტის კონტექსტისათვის, ამასთან მენეჯმენტის დაგეგმვის ძირითადი ეტაპების გათვალისწინებით (ისე, რომ მიესადაგებოდეს უნივერსალურ მოთხოვნებს, სამართლიანს ნებისმიერი დაგეგმვის პროცესისათვის).
“დაცული ტერიტორიების დაგეგმვის დარგში მრავალი სანიმუშო მიდგომა არსებობს და გასაკვირი არ უნდა იყოს რომ მრავალი “სწორი” მიდგომა არსებობს. საუკეთესოა ის მოდელი, რომელიც უფრო ზუსტად შეესატყვისება კონკრეტულ ქვეყანაში არსებულ სოციალურ და ინსტიტუციურ გარემოს” (Child 1994).
- 3. იმ აუდიტორიის განსაზღვრა, რომლისთვისაც არის გეგმა განკუთვნილი.** მენეჯმენტის გეგმები უმთავრესად დაცული ტერიტორიების მენეჯერების მოხმარებისათვის მზადდება, მაგრამ ეს არ გულისხმობს, რომ გეგმა დეტალურ სამოქმედო პროგრამას უნდა დაემსგავსოს. მნიშვნელოვანი მომხმარებლები არიან, აგრეთვე, საზოგადოების, ბიუროკრატიული აპარატის, სხვადასხვა კომერციული ინტერესების და ტერიტორიულად მიმდებარე ჯგუფების წარმომადგენლები. ზოგიერთ სიტუაციაში მნიშვნელოვან მომხმარებლებს შეიძლება, აგრეთვე, წარმოადგენდნენ ტრადიციული მესაკუთრეები, ადგილობრივი ხელისუფლება და კერძო ოპერატორები. პრეზენტაციის შერჩეული სტილი უნდა შეესაბამებოდეს მომხმარებელთა ყველაზე მნიშვნელოვანი ჯგუფების გემოვნებას. გარკვეულ პირობებში შესაძლებელია აუცილებელი გახდეს მენეჯმენტის გეგმა მომზადდეს ქვეყნის ოფიციალურ ენაზე (ენებზე), აგრეთვე ადგილობრივი მომხმარებლების ენაზე, მათი ინტერესების დაკმაყოფილების მიზნით.
- 4. დაცული ტერიტორიის “სისტემური მიდგომით” (როგორც ერთიანი ობიექტი) განხილვის უზრუნველყოფა.** მართალია, ხაზი გაესმება ცალკეული საკითხების ანალიზის მნიშვნელობასაც, მაგრამ ხდება იმის აქცენტირებაც, რომ ყველა საკითხი ერთიან სისტემურ კონტექსტში უნდა განიხილებოდეს.

5. **დარგთაშორისი (ინტერდისციპლინარული) მიდგომების გამოყენება** – ექსპერტების და დაინტერესებული მხარეების ერთობლივი ძალისხმევის მიმართვა დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის სამომავლო საკითხების განსახილველად.

“ამ მიდგომაში არ იგულისხმება პრობლემის განაწილება დისციპლინებს შორის, არამედ პრობლემა მთლიანობაში განიხილება სხვადასხვა დარგის წარმომადგენლების მიერ, რომლებიც ერთობლივად შეიმუშავებენ პრობლემის გადაჭრის გზებს. ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს სამეცნიერო, ტექნოლოგიური და ჰუმანიტარული დარგების ცოდნის სინთეზურ გამოყენებას. დარგების ინტეგრაცია იძლევა მეთოდებისა და ცოდნის ფართო სინთეზის საშუალებას და ამ გზით მიიღწევა პრობლემების უფრო სრულყოფილი და საფუძვლიანი გადაჭრა” (Kelleher and Kenchington 1991).

6. **“დაგეგმვის ჯგუფის” შერჩევა.** მენეჯმენტის დაგეგმვა გუნდური პროცესია, თუმცადა, აღნიშნულ კონტექსტში ერთ პიროვნებას უნდა გადაეცეს პასუხისმგებლობა გეგმის შემუშავებაზე. აღნიშნული პიროვნება ანგარიშვალდებული უნდა იყოს მკაფიოდ განსაზღვრული მენეჯერის წინაშე. თუკი გეგმის მომზადება სამუშაო კონტრაქტის გაცემით ხორციელდება, მიღებული უნდა იყოს გადანყვეტილება იმის თაობაზე, თუ როგორ შესრულდება კონტრაქტის მენეჯმენტი, რათა უზრუნველყოფილი იყოს გეგმით გათვალისწინებული მოთხოვნების ეფექტიანად შესრულება. ასეთ შემთხვევებში მნიშვნელოვანია, რომ დაგეგმვის სამუშაოების დაწყებამდე მოხდეს გარკვეული “წერილობითი” შეთანხმება კონტრაქტორსა და დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტზე პასუხისმგებელ ორგანიზაციას შორის (დანართში მოცემულია ინფორმაცია, თუ ექსპერტიზის რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს დაგეგმვის ჯგუფი).

7. **მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესისთვის კარგად გააზრებული განრიგის მომზადება.** ამ ამოცანის გადასაჭრელად ხშირად გამოიყენება პროექტის მენეჯმენტის სხვადასხვა ინსტრუმენტები. ეს გვეხმარება მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების პროცესის ორგანიზებასა და გაკონტროლებაში. “პროექტად” ამ შემთხვევაში განისაზღვრება “გეგმის მომზადება”, აგრეთვე ინიშნება “პროექტის მენეჯერი” რომელიც პასუხისმგებელია პროექტის შესრულების კოორდინაციასა და ზედამხედველობაზე.

8. **გეგმის მომზადების პროცესში დაგეგმვის ჯგუფის გარდა სხვა პირების მონაწილეობის პროცესის განსაზღვრა.** ეს მოიცავს დანარჩენ პერსონალს, ექსპერტებს, სახელმწიფო მოხელეებს, ადგილობრივ თემებს, და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს. ამ და სხვა დაინტერესებული მხარეებისათვის ნათელი უნდა იყოს, თუ როდის და როგორი მიიღებენ პროცესში მონაწილეობას.

9. **მაღალი რანგის მენეჯერებთან განხილვა და შეთანხმება იმ პროცედურის თაობაზე, რომლითაც მოხდება საბოლოო მენეჯმენტის გეგმის დამტკიცება.** თუკი აუცილებელი იქნება გარეშე მხარეების (მაგალითად დამფინანსებელი სააგენტოები, მრჩეველთა კომიტეტები და ხელისუფლების ორგანოები) დასტურის მიღება გეგმაზე, თავიდანვე უნდა განისაზღვროს საჭირო პროცედურები აღნიშნულის მისაღწევად და შეთანხმდეს განრიგი, თუ როდის იქნება გეგმის საბოლოო ვარიანტი წარდგენილი დასამტკიცებლად.

იხაპი 2. მონაცემების შეგროვება, ფონური კვლევა და სანდოსი სამუშაოები

დაგეგმვა და მენეჯმენტი უნდა ეყრდნობოდეს სანდო მონაცემებს. ორი შეხედულება არსებობს მონაცემების შეგროვებასა და მენეჯმენტის მიზნების ჩამოყალიბების პროცესების ურთიერთმიმართებასთან დაკავშირებით:

1. მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის პროცესში ადგილი აქვს მენეჯმენტის მიზნების ფორმულირებას და მონაცემების შეგროვების დასრულებასთან ერთად თანხმდება მენეჯმენტის მიზნებზე.
2. ტერიტორიისთვის ჯერ განისაზღვრება სამენეჯმენტო მიზნები, ხოლო მიზნების შესაბამისად ყალიბდება შესაგროვებელი მონაცემების საჭიროება.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ დაცული ტერიტორია ყალიბდება არსებული საწყისი მონაცემების საფუძველზე, რომელიც გვეხმარება მენეჯმენტის მიზნების განსაზღვრის საქმეში (მაგალითად იშვიათი ჰაბიტატის ან სახეობის დაცვა). დაგეგმვის პროცესში აუცილებლად დადგება დამატებითი მონაცემების მოძიების ამოცანა, რათა შეფასება მიეცეს სხვადასხვა მენეჯმენტის ვარიანტებს და მიღებულ იქნას შესაბამისი გადაწყვეტილებები. ხშირ შემთხვევაში უკვე არსებობს დაგეგმვის და კვლევის ადრინდელი პრაქტიკული გამოცდილება და ეს გვეხმარება იმ ძირითადი თემების განსაზღვრაში, სადაც საჭიროა დამატებითი მონაცემების შეგროვება. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, მონაცემების შეგროვების საჭიროებანი თითქმის ყველა შემთხვევაში შეიძლება სრულყოფილად ჩამოყალიბდეს ტერიტორიისათვის განსაზღვრული მენეჯმენტის მიზნების საფუძველზე. გამოიყოფა შემდეგი ეტაპები:

- ა) არსებული ფონური ინფორმაციის შეგროვება (ისტორიული მონაცემების არსებობა უალრესად სასარგებლოა);
- ბ) საველე ინვენტარიზაციის ჩატარება მონაცემების გადამონმების მიზნით, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში, დამატებითი მონაცემების მოპოვება;
- გ) შეგროვებული მონაცემების დოკუმენტირება დაცული ტერიტორიის აღწერილობის ფორმით (ამგვარ დოკუმენტს ხშირად “დაცული ტერიტორიის მდგომარეობის” ანგარიშს უწოდებენ).

ამგვარად შეგროვებული ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს მონაცემებს ტერიტორიის შესახებ, როგორც დღევანდელი მდგომარეობით, ისე მასზე მოქმედი ფაქტორების განვითარების ტენდენციების შესაბამისად. მონაცემები უნდა შეესაბამებოდეს არა მხოლოდ ფიზიკურ ფაქტორებს, არამედ ამ ტერიტორიების სოციალურ/კულტურულ და ეკონომიკურ მნიშვნელოვნებას (იხილეთ **სახელმძღვანელო პრინციპები** ჩანართ 5-ში).

ჩანართი 5. სახელმძღვანელო პრინციპები მონაცემების შეგროვებისთვის

მონაცემების შეგროვებისთვის რეკომენდებული ინფორმაციის ჩამონათვალი:

- ეკოლოგიური რესურსები და მათი მდგომარეობა
- კულტურული რესურსები და მათი მდგომარეობა
- ესთეტიკური ღირებულებები
- ფიზიკური ინფრასტრუქტურა (მაგალითად გზები, შენობა-ნაგებობები, მისადგომები, ენერგო და წყალმომარაგების წყაროები)
- სოციალურ-ეკონომიკური გარემოს ძირითადი მახასიათებლები
- დაცული ტერიტორიის და მიმდებარე რეგიონის ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობები მოემსახუროს მოხმარების არსებულ და მოსალოდნელ დონეს
- ვიზიტორთა მახასიათებლები და ზეგავლენა დაცულ ტერიტორიაზე
- ყოველი ზემოაღნიშნული ფაქტორის სამომავლო განვითარების პროგნოზები
- მიწის რესურსების მოხმარება და მიმდებარე ტერიტორიების გეგმარებითი სტატუსი, აგრეთვე დაკავებული და არენდირებული ტერიტორიების აღწერა

დოკუმენტალური ინფორმაციის საველე გადამონმება ხშირად არ ხორციელდება სახსრების ნაკლებობის მომიზეზებით. არადა ინფორმაციის სიზუსტის გადამონმებას დიდი მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს. ისტორიული მემკვიდრეობის ობიექტებისთვის, მაგალითად, ობიექტის ამჟამინდელი ფიზიკური მდგომარეობის გადამონმება საშუალებას იძლევა იმაში გარკვევისა, თუ როგორ ვითარდებოდა მდგომარეობა და როგორ მიმდინარეობდა ობიექტის ექსპლუატაცია წარსულში. უფრო მეტიც, სანდო ინფორმაციის არსებობის დამადასტურებელი არგუმენტები ხელს უწყობს საზოგადოებრივი რწმენის განმტკიცებას დაგეგმვის პროცესისადმი.

შესაძლებელია აუცილებელი გახდეს კვლევის გრძელვადიანი პროგრამის შემუშავება. აღნიშნული მიესადაგება იმ ფაქტორების ერთობლიობას, რომელთათვისაც დროში მიმდინარე ცვლილებები ნათლად შეიძლება ჩანდეს ან მოსალოდნელი იყოს. ეს პროგრამა მენეჯმენტის გეგმის სამოქმედო ნაწილის შემადგენელი იქნება.

არ უნდა იყოს იმის მოლოდინი, რომ დაცული ტერიტორიის შესახებ შეგროვებული მთელი ინფორმაცია აუცილებლად მოხვდება მენეჯმენტის გეგმაში. გეგმაში მოკრძალებული რეზიუმე უნდა იყოს შეტანილი, ხოლო დეტალური ინფორმაცია უნდა ერთვოდეს დოკუმენტს ცალკე ტომის სახით, ან განთავსდეს ორგანიზაციის ინტერნეტ გვერდზე, თუკი ასეთი ტექნიკური შესაძლებლობა არსებობს.

მე-2 ეტაპი დასრულებული უნდა იყოს ინფორმაციის შეფასების ეტაპის დაწყებამდე, თუმცა პრაქტიკული მოსაზრებებიდან გამომდინარე, ეს ორი ეტაპი ერთმანეთს გადაფარავს.

როგორც ყოველთვის ხდება ხოლმე, დრო და ხელთ არსებული რესურსები გადანყვევს, რა ინტენსივობით იქნება სამუშაო შესრულებული აღნიშნულ ეტაპზე. თუმცაღა, ჩანართ 5-ში მოყვანილი **სახელმძღვანელო პრინციპები** შეიცავენ სასარგებლო მოსაზრებებს იმასთან დაკავშირებით, თუ რომელი მონაცემების შეგროვებაა უპრიანი.

შინაარსობრივად ტექსტი უნდა აღწერდეს უშუალოდ ტერიტორიის მახასიათებლებს, მასზე მოქმედ გარეშე ფაქტორებს და იმ ფაქტორებს, რომლებიც მომავალში გახდება მნიშვნელოვანი. განხილული უნდა იყოს თუ როგორ იცვლება გარემოებები, აგრეთვე მიმდინარე ზემოქმედებები. მნიშვნელოვანია, რომ რომ აღწერილ იქნას მოხმარების და საქმიანობების სახეობები როგორც ტერიტორიის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ, რომლებიც უარყოფითად ზემოქმედებენ დაცული ტერიტორიის იმ ფასეულობებსა და რესურსებზე, ვიზიტორების იმ შეგრძნებებზე, რომელთა დასაცავადაც და უზრუნველსაყოფად ჩამოყალიბდა დაცული ტერიტორია.

ბევრ შემთხვევაში აუცილებელი იქნება დამგეგმავებმა გამოკითხვების მეშვეობით შეაგროვონ ინფორმაცია. ეს შეიძლება იყოს ტერიტორიაზე ვიზიტორების რაოდენობა, ავტომობილების რიცხოვნობა, აგრეთვე ავტობუსით, მანქანებითა და ტრანსპორტის სხვა საშუალებებით გადაადგილებულ ვიზიტორთა პროპორციული შემადგენლობა. ამგვარი ინფორმაციით შეიძლება დადგინდეს ფონური პირობები ან ჩამოყალიბდეს განვითარების ტენდენციები. მსგავსი ინფორმაციის გენერირებას ამ საქმის სპეციალისტის სჭირდება და, ჩვეულებრივ, 12 ან მეტ თვეს საჭიროებს შესასრულებლად. ამდენად, ინფორმაციის მოპოვება დაგეგმვის პროცესის დაწყებამდე კარგა ხნით ადრე უნდა იქნას წამოწყებული. ტერიტორიისთვის მენეჯმენტის გეგმის პირველად დამუშავებისას კრიტიკულ მენეჯმენტის ქმედებებს შეიძლება წარმოადგენდეს დამატებითი მონაცემების მოძიება, რათა გეგმის მომზადების პროცესი უფრო მეტად კონცენტრირებული და მიზანმიმართული გახდეს.

აღწერილობით ნაწილისათვის ინფორმაციის შეგროვების **სახელმძღვანელო პრინციპები** მოყვანილია ჩანართ 6-ში. საჭირო ინფორმაციის ტიპოლოგია, ბუნებრივია, განსხვავდება სხვადასხვა დაცული ტერიტორიებისათვის და მჭიდროდაა დაკავშირებული ტერიტორიის თავისებურებებზე.

ტერიტორიისათვის სპეციფიკური ინფორმაციის შეგროვებასთან ერთად აუცილებელია განისაზღვროს და გათავისებულ იქნას ის საკანონმდებლო ბაზა, რომელიც ხელისუფლების მხრიდან არეგულირებს დაგეგმვის პროცესს აღნიშნულ ტერიტორიებთან მიმართებაში. შესაბამისი კანონმდებლობა შეიძლება შეეხებოდეს მმართველობის ყველა დონეს, ამდენად, საჭირო იქნება მათი დეტალური განხილვა, რათა გათვალისწინებულ იქნას ყველა მოთხოვნები. კონსერვაციასთან დაკავშირებულ კანონმდებლობასთან ერთად, მრავალი სხვა საკანონმდებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების საჭიროება შეიძლება გახდეს საჭირო დაცული ტერიტორიისათვის, მაგალითად, როგორებიცაა, წყალმომარაგების საკანონმდებლო ბაზა, კულტურული მემკვიდრეობა, მეთევზეობა, ნადირობა, ტელეკომუნიკაციები, გზები და ელექტრომომარაგების ინფრასტრუქტურა.

დამგეგმავმა აგრეთვე უნდა გაიცნობიეროს, აქვს თუ არა ადგილი აღიარებულ საერთაშორისო

ვალდებულებებს ტერიტორიის მიმართ. ასეთი ვალდებულებები შეიძლება არსებობდეს იმ ობიექტებთან დაკავშირებით, რომლებიც განეწიანებულნი არიან საერთაშორისო შეთანხმებებში, როგორებიცაა, მაგალითად, კულტურული მემკვიდრეობის საერთაშორისო კონვენცია. რეგიონალური შეთანხმებები (მაგალითად ევროპის “ნატურა 2000”) (იხილეთ აგრეთვე თავი 6). დამგეგმავებმა უნდა იცოდნენ, აგრეთვე, რომ მრავალი ობიექტი შეიძლება ჯერ არ იყოს გაერთიანებული საერთაშორისო ხელშეკრულებებში, მაგრამ ჰქონდეთ ამის პოტენციალი: მენეჯმენტის გეგმის ხარისხმა შეიძლება მნიშვნელოვნად შეუწყოს ხელი გადაწყვეტილებას საერთაშორისო სტატუსით აღიარების თაობაზე.

ჩანართი 6. აღწერილობითი ნაწილის სახელმძღვანელო პრინციპები

- ადგილმდებარეობა (განედი და გრძედი)
- ფართობი
- IUCN-ის დაცული ტერიტორიის მართვის კატეგორია
- დაფუძნების სამართლებრივი სტატუსი (იგულისხმება როგორც მთელი ობიექტი, ისე მის შემადგენელი ნაწილები) და შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა
- სამართლებრივი საკუთრების ფორმა, დასახლება, მისადგომი გზები, სხვადასხვა პირობები და შეზღუდვები
- მენეჯმენტის სააგენტოს და მისი ადგილობრივი ერთეულების მისამართები
- ორგანიზაციული საკითხები
- მინათსარგებლობის ამჟამინდელი მდგომარეობა (მოიცავს სატყეო მოწყობას, რესურსების ექსპლუატაციას, ისეთების, როგორებიცაა ინერტული მასალის მოპოვება და მეთევზეობა)
- ტერიტორიის ფარგლებში და მის გარეთ არსებული სერვისები
- ძირითადი მისადგომი გზები
- ისტორიული ინფორმაცია (მონაცემები მინათსარგებლობისა და ლანდშაფტის შესახებ, არქეოლოგია, შენობა-ნაგებობები)
- ინფორმაცია ბიოლოგიური რესურსების შესახებ (ბიომები, ფლორა და ფაუნა)
- მონაცემები ფიზიკური ფაქტორების შესახებ (კლიმატი, გეოლოგია, გეომორფოლოგია, ჰიდროლოგია, ნიადაგის მახასიათებლები)
- ინფორმაცია კულტურული და ესთეტიკური ღირებულებების შესახებ (ლანდშაფტი და მისი მახასიათებლები, კულტურული ასოციაციები)
- სოციალურ-ეკონომიკური ინფორმაცია (საბაზისო მონაცემები ადგილობრივი თემების შესახებ და ტენდენციები)

განსაკუთრებულ გამოწვევას (და იმავდროულად შესაძლებლობას) წარმოადგენს ისეთი დაცული ტერიტორიები, რომლებიც გადიან ან ახლოს მდებარეობენ სახელმწიფო საზღვართან და ებჯინებიან მეზობელი ქვეყნის ან შიდასახელმწიფოებრივ საზღვრებს, რომლებს მიღმა აგრეთვე მდებარეობს ტერიტორია დაცული სტატუსით ან რომლის დეზიგნაციაც შესაძლებელია ცალკე კანონმდებლობით. IUCN ასეთ შემთხვევაში მხარს უჭერს ტრანსსასაზღვრო თანამშრომლობას (Sandwith *et al.*, 2001): იგი ურჩევს მენეჯერებს, “შეიმუშაონ ერთობლივი ან ურთიერთთავსებადი მენეჯმენტის გეგმები და დანერგონ გაერთიანებული მენეჯმენტის შეხვედრების პრაქტიკა სტრატეგიული ტრანსსასაზღვრო ელემენტების განსახილველად აღნიშნული გეგმების ფარგლებში”.

დამგეგმავებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ სხვადასხვა ხასიათის ინსტიტუციურ ფაქტორებს შეუძლიათ ზემოქმედება იქონიონ დაცულ ტერიტორიებზე და ეს ფაქტორები მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული.

ეს შეიძლება იყოს თანამშრომლობა და შეთანხმებები დაცული ტერიტორიების შიგნით და მახლობლად მცხოვრებ ადგილობრივ მოსახლეობასთან, ბუნებრივი რესურსების მართვის უწყებებთან, რესურსების მომპოვებელ კორპორაციებთან (წიაღისეულის მოპოვება, სატყეო მეურნეობა), ტურიზმის ორგანიზაციებთან და ბიზნესებთან. დამგეგმავმა უნდა ივარაუდოს ისიც, თუ რა სახის გადასაჭრელი საკითხები შეიძლება წარმოიშვას მომავალში: მაგალითად, მიაღწიოს შემოსავლების გარკვეულ დონეს, თუ უზრუნველყოს ველური სამყაროს დაცვის ინდიკატორების კონკრეტული მაჩვენებლების მიღწევა.

დაცული ტერიტორიის აღწერის **სახელმძღვანელო პრინციპები** მოყვანილია ჩანართ 7-ში.

ჩანართი 7. დაცული ტერიტორიის აღწერის სახელმძღვანელო პრინციპები

1. ინფორმაციის ნაკლებობის იდენტიფიკაცია

მრავალი დაცული ტერიტორიისათვის შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ფონური ინფორმაციის ნაკლებობას. ასეთ შემთხვევაში ინფორმაციული თეთრი ლაქები დახასიათებული უნდა იყოს აღწერილობით ნაწილში. ცოდნის ნაკლებობის იდენტიფიკაცია პროცესის ამ ეტაპის ერთ-ერთ ძირითად დანიშნულებას წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც გამოიკვეთება ინფორმაციის სიმწირე კონკრეტული მიმართულებით, მენეჯმენტის პირველი გეგმის მიზნად შეიძლება იქცეს ინფორმაციის შევსების (ან უკვე არსებული ინფორმაციის თავმოყრის) ამოცანა.

არის ისეთი შემთხვევები, როდესაც ინფორმაციის სიმწირე განაპირობებს იმას, რომ შეუძლებელი ხდება ტერიტორიის მდგომარეობის შეფასების განხორციელება. თუკი ამას ადგილი აქვს, ეს მკაფიოდ უნდა იყოს გაცხადებული. კრიტიკულად აუცილებელი მონაცემების შეგროვების დასრულებამდე საჭირო იქნება გარდამავალი ეტაპის მენეჯმენტის გეგმა.

2. ინფორმაციის ნაკლებობის გამო დაგეგმვის პროცესი არ უნდა შეწყვედეს

“ბუნების კონსერვაციის საერთაშორისო კავშირის” მენეჯმენტის დაგეგმვის სახელმძღვანელო პრინციპები კატეგორიულია აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით: “მცირე გამონაკლისის გარდა, თითქმის ყოველთვის მცდარია მოსაზრება გადაიდოს გადანყვეტილების მიღება ადრეულ ეტაპზე იმ ინფორმაციის სრულად მოგროვებამდე, რომელიც გადანყვეტილების მიღების მოგვიანებით ეტაპზეა გახდება საჭირო” (კელეჰერი 1999). არსებობს გარკვეული ტენდენცია იმისა, რომ ორგანიზაციები ექცევიან “გადაწყვეტილების მიღების პარალიზის” მდგომარეობაში, როდესაც უწევთ სერიოზული გადანყვეტილების მიღება ან საჩოთირო საკითხის გადანყვეტა არაადექვატური ინფორმაციის პირობებში. მენეჯერებს (და დამგეგმავებს) იშვიათად აქვთ საფუძველი ივარაუდონ, რომ საკმარისი ინფორმაცია გააჩნიათ და მათ არ აქვთ სხვა გამოსავალი. გარდა იმისა, რომ შეეგუონ აღნიშნულ დილემას: ინფორმაციის შესაძლო სიმწირე არ უნდა იქცეს თავის მართლების მიზეზად გეგმის შემუშავების დაგვიანებისთვის:”

“ფიზიკური, ბიოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლების მარტივი აღწერილობითაც არის შესაძლებელი კომპეტენტური და კვალიფიციური გეგმის შემუშავება. მაღალი ხარისხის მონაცემები დამაჯერებლობას მატებს მენეჯერს ან დამგეგმავს, მაგრამ იშვიათად იწვევს გეგმის შინაარსის დრამატულ ცვლილებას. ობიექტის შესახებ დაკონკრეტებული ინფორმაციის არქონა ჩვეულებრივ არ წარმოადგენს საპატიო მიზეზს გადაიდოს მენეჯმენტის ქმედება და სანაცვლოდ გაგრძელდეს გამოკვლევები” (Kelleher 1999).

3. უნდა მოგროვდეს და გამოვიყენოთ მხოლოდ რელევანტური ინფორმაცია

მენეჯმენტის გეგმებს ახასიათებს ტენდენცია გადაიქცნენ დიდ, რთულად საკითხავ დოკუმენტებად და ამ პრობლემის უდიდესი წვლილი აღწერილობით ნაწილზე მოდის. აღწერა არ უნდა იყოს ზედმეტად დეტალური. მენეჯმენტის გეგმის აღწერილობითი ნაწილი უნდა იყოს რელევანტური დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტისათვის.

ჩანართი 7. (გაგრძელება)**4. ობიექტური აღწერა, “ღირებულებითი შეფასებაჰის” გარეშე**

აღწერა წარმოდგენილი უნდა იყოს ფაქტობრივი მასალით, ღირებულებებით დახუნძლული განცხადებები “შეფასების” ეტაპისთვის უნდა იყოს მინდობილი

“აღწერითი ნაწილი, შესაძლებლობების ფარგლებში, უნდა იყოს ნეიტრალური ხასიათის; თავიდან უნდა ავიცილოთ ღირებულებითი შეფასებები. თუმცა, ტერიტორიის სრული-ად “ობიექტური” დახასიათება შეუძლებელია. ზოგიერთი ტიპის ინფორმაცია, მაგალითად ლანდშაფტების მახასიათებლები, თავისი შინაგანი ბუნებით ღირებულებითი ხასიათისაა. მიუხედავად ამისა, აღწერა სისტემური მიდგომებით უნდა შესრულდეს. როდესაც მოყვანილია სუბიექტური მოსაზრებები ან შეფასებები – იქვე უნდა გაცხადდეს, ვის მიერ იქნა ის გამოთქმული” (Clarke and Mount 1998).

5. ფაქტების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ანალიზი, გარეშე დაშვებები

ფაქტების წარმოდგენა, რამდენადაც ეს შესაძლებელია, უნდა განხორციელდეს რაოდენობრივი მაჩვენებლების ჩვენებით და წყაროების მითითებით. თუმცა, “დაუდასტურებელი” ფაქტების დამონების ნაცვლად, უმჯობესია, მათთან მიმართებაში გამოვიყენოთ სიტყვები “რამდენადაც ჩვენთვის ცნობილია...” და სხვ.

“ეს გაცილებით უკეთესია, ვიდრე საკითხის მცოდნე სპეციალისტებს ხელში ჩაუგდოთ არგუმენტები, რომელთაც ისინი გეგმის ჩასაგდებად გამოიყენებენ; აგრეთვე მოაყოლებენ იმ ნაწილების კრიტიკასაც, სადაც სრულიად დადასტურებული ფაქტებია მოყვანილი” (CCS 1989).

თუკი ინფორმაცია იმთავითვე შინაგანად მიკერძოებული ხასიათისაა, ეს აღნიშნული უნდა იყოს. გამოყენებული დაშვებები ასევე უნდა მიეთითოს. აღწერის უმეტესი მონაკვეთები დაშვებების საფუძველზე მიღებულ ინფორმაციაზე იქნება დაფუძნებული, განსაკუთრებით ნაკლები ინფორმაციის შემთხვევებში, ან როდესაც ინფორმაციის მიღება ვერ მოხერხდება, ან იგი არადააჯერებელია, ან ზედმეტად ძვირია და შეძენა ვერ ხერხდება, ან საერთოდ სცილდება დაგეგმვის კომპეტენციის ფარგლებს.

6. ლაკონური გადმოცემა - რუკების და დანართების გამოყენება

დამხმარე სახის ინფორმაცია დანართებში შეიძლება განთავსდეს, ან სულაც ლიტერატურულ წყაროებში მიეთითოს. რუკების გამოყენებით შესაძლებელი ხდება დიდი ოდენობის ინფორმაციის ლაკონურად წარმოდგენა. მათი გამოყენებით შესაძლებელია, მაგალითად, გეოლოგიური თავისებურებების, მცენარეული საფარის, ჰიპსომეტრიის, ადგილობრივი კლიმატური თავისებურებების, ველური ბუნების ძირითადი ჰაბიტატების, ცხოველთა მიგრაციის გზების, რეკრეაციის ინტენსივობის, ეკონომიკური სიღუხჭირის ხარისხის და ადგილობრივი მოსახლეობის დამახასიათებელი სხვა ფაქტორების, აგრეთვე მინათ-სარგებლობის პროცესების ილუსტრირება და მარკირება.

7. ადგილობრივი ცოდნის გამოყენება

დაცული ტერიტორიების და მიმდებარე მიწების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისას ძალზე სასარგებლო შეიძლება გამოდგეს ადგილობრივი ცოდნა. ადგილობრივებმა ხშირად უფრო მეტი იციან ვიდრე ე.წ. “ექსპერტებმა”. შეიძლება ადგილობრივი მაცხოვრებლების გამოყენება მონაცემების შესაგროვებლად, გარკვეული გასამრჯელოს გამოყოფითაც კი. ეს, გარდა იმისა რომ ადგილობრივი მონაწილეობა სავარაუდოდ უფრო ეკონომიური აღმოჩნდება, გაზრდის მათ დაინტერესებას და სურვილს მონაწილეობა მიიღონ დაგეგმვაში. აბორიგენ მოსახლეობაში არსებული ტრადიციული ცოდნა მცენარეებისა და ცხოველების და მათი დაცვის გზების შესახებ აგრეთვე შეიძლება გამოსადეგი იყოს.

ეტაპი 3. ინფორმაციის შეფასება

აღნიშნული ეტაპის დანიშნულებაა განისაზღვროს და გაგებულ იქნას, რით არის დაცული ტერიტორია მნიშვნელოვანი. ეს გვეხმარება აღვწეროთ დაცულ ტერიტორიასთან დაკავშირებული ღირებულებანი, განმარტავს რის გამო იქნა იგი დაარსებული და განსაზღვრავს იმ სარგებელს, რომელიც მოაქვს საზოგადოებისათვის.

რამდენადაც მეტი ყურადღება ექცევა ადგილობრივი მოსახლეობის და “დაინტერესებული მხარეების” მონაწილეობას დაგეგმვის პროცესში, მნიშვნელოვანია გვექონდეს მექანიზმი, რომლის მეშვეობითაც განვსაზღვრავთ და აღვწერთ იმ ღირებულებებს, რომელთაც ისინი ანიჭებენ ამ ტერიტორიებს.

დაცული ტერიტორიის ღირებულებები კარგად უნდა იქნას განსაზღვრული. წინააღმდეგ შემთხვევაში არსებობს იმის შეგნებული თუ გაუთვითცნობიერებელი რისკი, რომ მენეჯმენტის საქმიანობა ზემოქმედებას მოახდენს არა მარტო ბუნებრივ რესურსებზე, არამედ მოსახლეობის, განსაკუთრებით კი ადგილობრივი მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაზე. ხშირ შემთხვევებში დაცული ტერიტორიის ჩამოყალიბების მიზანი თავიდანვე სუბიექტური მიზეზებით არის განპირობებული, ან ცუდად არის წარმოდგენილი და არასაკმარისად გაცნობილი საზოგადოებისათვის. იმ შემთხვევაში, თუკი მენეჯმენტის გეგმა ვერ მოახერხებს შინაგანი ბუნებრივი და კულტურული ღირებულებების დოკუმენტირებას, არათავსებადი საქმიანობები შეიძლება გაგრძელდეს და გაართულოს კონსერვაციის შენარჩუნება მომავალში. თუკი მენეჯმენტის გეგმა არ ითვალისწინებს ადგილობრივი მოსახლეობის ნუხილს, გაძნელება მათი მხარდაჭერის მოპოვება და ამ მხარდაჭერის შენარჩუნება.

ღირებულებათა შეფასების პროცესი ორი ნაწილისგან შედგება:

1. ძირითადი მახასიათებლების ან განსაკუთრებული ღირებულებების განსაზღვრა. ეს ის მახასიათებლები ან ღირებულებებია, რომლებიც დაცული და შემონახული უნდა იყოს, რათა შენარჩუნებული იყოს დაცული ტერიტორიის მნიშვნელოვნება. არ არის აუცილებელი, რომ შემოვისაზღვროთ მხოლოდ დაცული ტერიტორიის ფარგლებით.
2. ტერიტორიის ღირსშესანიშნაობის შესახებ ლაკონური განცხადების შემუშავება, რომელიც განმარტავს დაცული ტერიტორიის მნიშვნელობას საზოგადოებისათვის და კონკრეტული ინტერესის მქონე ჯგუფებისათვის. განცხადება ღირსშესანიშნაობის შესახებ განავრცობს ღირებულებების განსაზღვრის თემას, დაუმატებს რა აღწერას უნიკალურ მახასიათებლებს, აგრეთვე წარმოადგენს დაცულ ტერიტორიას რეგიონალურ, ეროვნულ და საერთაშორისო კონტექსტში. გარდა იმისა, რომ წარმოადგინოს დაცული ტერიტორია უფრო ფართო ხედვით, მსგავსი განცხადება ქმნის იმ ჩარჩოს, რომლის გარშემოც ვითარდება მენეჯმენტის გეგმა.

დაცული ტერიტორიის მნიშვნელოვნება, მათ შორის შეხედულებები მისი ღირებულების შესახებ, პირველადი მნიშვნელობისაა ტერიტორიის შესახებ მიღებული სხვა დაშვებების და მისი მართვისა და გამოყენების თაობაზე მიღებული გადაწყვეტილებების მიმართ. ზოგ შემთხვევაში დაცული ტერიტორიის შექმნის კანონმდებლობა ან სამართლებრივი ხელშეკრულება მოიხსენიებს მის მნიშვნელობას, უმეტეს შემთხვევებში კი ეს ფაქტორები მხოლოდ გაკვრით ან საერთოდ არ იქნება მოხსენიებული.

ნებისმიერი დაცული ტერიტორიის შეფასების განხორციელების მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს იმ კრიტერიუმების ჩამოყალიბება, რომელთა მეშვეობითაც განისაზღვრება და გაიზომება მისი ბუნებრივი, კულტურული და სოციალურ-ეკონომიკური ღირებულება დღეს და მომავალში. თუმცა, მენეჯმენტის მრავალი გეგმა ვერ ახერხებს სწორად ჩამოყალიბოს დაცული ტერიტორიისათვის არსებული და პოტენციური კულტურული, სოციალური და ეკონომიკური ღირებულებანი და შემოიფარგლებიან უფრო ვიწრო ეკოლოგიური ასპექტების შეფასებით. გამჭრიახობა მოითხოვს ღირებულებების უფრო ფართო სპექტრის განხილვას, რადგან ამის არ გაკეთებამ შეიძლება უარყოფითად განაწილოს ადგილობრივი მოსახლეობა დაცული ტერიტორიის მიმართ, რასაც შეუძლია საგრძნობლად შეაფერხოს დაგეგმვის პროცესი და შემდგომ კი მენეჯმენტის ეფექტურობა.

დაცული ტერიტორიების “განსაკუთრებული ღირებულებების” დასადგენად განსახილველი ფაქტორების **სახელმძღვანელო პრინციპები** მოყვანილია ჩანართ 8-ში.

საყურადღებოა, აგრეთვე, რომ დაცული ტერიტორიის შესახებ ინფორმაციის მოძიება და შეფასება ფართო კონსულტაციების საფუძველზე უნდა იყოს შესრულებული. თუმცადა, ისეთი საკითხები, როგორებიცაა იშვიათი მცენარეებისა და ცხოველების ადგილმდებარეობა, არ უნდა იქნას გამოქვეყნებული ზუსტი სახით.

ჩანართი 8. “ღირებულებების” დადგენის სახელმძღვანელო პრინციპები

დაცული ტერიტორიის მნიშვნელობის შეფასებისას გამოიყენება შემდეგი კრიტერიუმები:

- ტერიტორია წარმოადგენს ბუნებრიობის, ხედების, გეოლოგიური, სამეცნიერო, ეკოლოგიური, ფლორის, ფაუნის და რეკრეაციული ღირებულებების განსაკუთრებულ მაგალითს (და თუკი წარმოადგენს, რა კუთხით)
- ტერიტორიას გააჩნია სპეციფიკური ბიოლოგიური ატრიბუტები, მცენარეული ტიპები და ლანდშაფტის ფორმები (და თუკი გააჩნია, რა სახის)
- არსებობს დაცული ტერიტორიის ეკოლოგიური მთლიანობის შენარჩუნებისათვის აუცილებელი არეალები (მათ შორის წყლის ნაკადის და ხარისხის შენარჩუნებისათვის აუცილებელი არეალები, და რა მიზეზით)
- არსებობს ადგილობრივი თემებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მქონე არეალები და რესურსები (ეკონომიკური, კულტურული ან სხვა თვალსაზრისით)
- არსებობს არეალები და რესურსები, რომლებიც მნიშვნელოვან სერვისს და სამსახურს უწევს დაცული ტერიტორიის სიახლოვეს მცხოვრებ მოსახლეობას, განსაკუთრებით როდესაც აღნიშნულ სერვისს მნიშვნელოვანი ეკონომიკური და პოლიტიკური ღირებულება გააჩნია
- არსებობს მცენარეთა და ცხოველების იშვიათი და ენდემური სახეობები
- არსებობს სენსიტიური, დაზიანების ან გადაშენების საფრთხის ქვეშ მყოფი მცენარეები, ცხოველები და ჰაბიტატები
- არსებობს რესურსები, რომლებიც განსაკუთრებულად სენსიტიურია ადამიანის მიერ სარგებლობის მიმართ
- არსებობს მოდიფიცირებული ლანდშაფტების განსაკუთრებული მაგალითები და ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენების სანიმუშო პრაქტიკა
- არსებობს განსაკუთრებული არქეოლოგიური ან ისტორიული ობიექტები
- არსებობს კულტურის განსაკუთრებული ძეგლები
- აღიარებულია მსოფლიო მასშტაბით (მაგალითად, კულტურული მემკვიდრეობის კუთხით, რამსარის კონვენციით და სხვა).

იტაპი 4. სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების გამოვლენა

დაცული ტერიტორიის კონკრეტული მენეჯმენტის მიზნების განსაზღვრამდე უნდა დადგინდეს მენეჯმენტის სუსტი მხარეები, აგრეთვე ძირითადი საფრთხეები ტერიტორიის ღირებულებების მიმართ.

ზოგიერთი შეზღუდვა განპირობებულია ბუნებრივი გარემოთი. მაგალითს წარმოადგენს ტერიტორიაზე არსებული ეკოლოგიური პროცესები, უნიკალური და მოწყვლადი მახასიათებლების არსებობა, რესურსის შედარებითი იშვიათობა და ნებისმიერი სხვა გამოვლენილი ასპექტი.

- შეზღუდვები შეიძლება სხვა ფორმითაც გამოვლინდეს, როგორებიცაა:
 - სამართლებრივი ვალდებულებები.
 - მიწათსარგებლობის შეზღუდვები.
 - მოხმარების ისტორია (მაგალითად მეთევზეობის ჩამოყალიბებული პრაქტიკა, ან წიაღისეულის მოპოვება).
 - მოთხოვნები ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის თვალსაზრისით.
 - მენეჯმენტის შეზღუდვები.
 - საქმიანობის და მოხმარების პრიორიტეტები (რაც ასახული უნდა იყოს გეგმაში).
 - ვალდებულებები მეზობლების, ვიზიტორების და სხვათა მიმართ.
 - აგრეთვე პოლიტიკის სხვა მოსაზრებები.

დაცული ტერიტორიების საფრთხეები და ზენოლა მის რესურსებზე შეიძლება ადამიანის მიერ იყოს წარმოშობილი, ან ბუნებრივი პროცესებით წარმოქმნილი, გენერირდებოდეს დაცული ტერიტორიის შიგნით ან მის გარეთ. ხშირად აღნიშნული გამოვლინდება დაცულ ტერიტორიაზე სოციალური ან ეკონომიკური ზენოლის სახით.

რამდენადაც დაგეგმვა თავის შინაარსით მომავალზეა ორიენტირებული, გამოვლენილი და შეფასებული უნდა იყოს ის ფაქტორები, რომლებიც დაცული ტერიტორიის მომავალზე ახდენენ ზეგავლენას. რამდენადაც ამგვარი წინასწარმეტყველება საუკეთესო შემთხვევაში განუზღვრელობასთანაა დაკავშირებული, სამომავლო ტენდენციების განსაზღვარა ისეთი მიმართულებებით, როგორც არის მოხმარება ვიზიტორების მიერ, ეკონომიკური და მასთან დაკავშირებული ზენოლები, აგრეთვე ეკოლოგიური ცვლილებები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალურ-ეკონომიკური გარემოს განსაზღვრა. წინასწარ განჭვრეტა შეეხება არა მხოლოდ საფრთხეებს, ეს შეიძლება შეეხებოდეს აგრეთვე ცვლილებებს უკეთესობისკენ, გაუმჯობესების ან აღდგენის შესაძლებლობებს (მაგალითად მავნებელთა რაოდენობის შემცირება).

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება, საფრთხეები (და შესაძლებლობები) მკაფიოდ უნდა იყოს ფორმულირებული მენეჯმენტის გეგმაში. მრავალი პრაქტიკოსი ამ ინფორმაციას აღწერილობით ნაწილში დებს, ხოლო სხვებს ამ მიზნით შემოაქვთ სპეციალური თავი პირობითი სახელწოდებით “ანალიზი”.

არსებობს მრავალი ტექნიკა დამგეგმავი ჯგუფის მიერ გადასაჭრელი საკითხების იდენტიფიკაციის და შეფასების პროცესის ხელშესაწყობად. მაგალითად, ტანზანიის ეროვნული პარკების მენეჯმენტის დაგეგმვის პროექტით მათი ეროვნული პარკებისთვის მზადდებოდა მენეჯმენტის გეგმები “სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის” გამოყენებით. “სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის” გულისხმობს ინტერაქტიული სამუშაო შეხვედრების ჩატარებას, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მონაწილეობის მაქსიმალურად ფართო წრე, პროფესიონალთა და საზოგადოების წვლილით და მხარდაჭერით. გამოიყენებოდა “ნომინალური ჯგუფური პროცესი”, რათა ჩამოყალიბებულიყო კონსენსუსი პრობლემებისა და გადასაჭრელი საკითხების იდენტიფიკაციისა და პრიორიტიზირების, განსაკუთრებული ღირებულების რესურსებისა და მენეჯმენტის მიზნების შესახებ (Young 1992).

იხაპი 5. მენეჯმენტის ხედვისა და მიზნების შემუშავება

გრძელვადიანი ხედვა

მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესში შემუშავებულ და ფორმულირებულ უნდა იქნას დაცული ტერიტორიის სამომავლო იდეალური მდგომარეობა. ზოგ გეგმაში ეს მომავალი განისაზღვრება დაცული ტერიტორიის მიზნებსა და დანიშნულებაში. სხვა შემთხვევაში მათ “გრძელვადიან მიზნებს” უწოდებენ. შედარებით თანამედროვე გეგმებში აღნიშნულს “ხედვას” უწოდებენ.

ხედვის განცხადება აღწერს სასურველ, ან მოსალოდნელ შედეგს დაცული ტერიტორიების კონსერვაციის პოლიტიკის შედეგად. მსგავსი ხედვის გარეშე გეგმას ნაკლებად კოჰერენტული ხასიათი ექნება. მისი დანიშნულებაა ფოკუსირება მოახდინოს ან მიმართულება მისცეს მენეჯმენტის მიზნებს. მნიშვნელოვანია, რომ ხედვის განცხადებას მისწრაფებითი ხასიათი ჰქონდეს.

როგორც არ უნდა იყოს ფორმულირებული დაცული ტერიტორიის ხედვა, იგი უნდა:

- აღწერდეს, თუ გრძელვადიან პერსპექტივაში როგორი დაცული ტერიტორიის ჩამოყალიბებას ცდილობს გეგმა. ეს დაეხმარება მკითხველს გაიგოს, თუ რისი იმედი შეიძლება ჰქონდეს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორი იქნება ტერიტორია მომავალში, რა არის ასეთი ხედვის მიზეზები და ის ქმედებები, რომელიც საჭიროა მის მისაღწევად.
- უნდა იყოს გრძელვადიანი ხასიათის მქონე განცხადება, რომელიც ნაკლებად დაექვემდებარება ცვლილებას დროში. ამდენად, იგი უზრუნველყოფს უწყვეტობას პარკის მდგრადი მართვის პროცესში.
- უნდა შეეხებოდეს დაცული ტერიტორიის გარემოსდაცვით, რეკრიაციულ, კულტურულ და სოციალურ-ეკონომიკურ ასპექტებს.

“მიზნების” განმარტება და დანიშნულება

მიზნები გამომდინარეობენ მენეჯმენტის ხედვიდან. ისინი წარმოადგენენ განზრახულობათა უფრო კონკრეტულ განცხადებას, აყალიბებენ რა მდგომარეობას, რომლის მიღწევასაც ცდილობს მენეჯმენტი. ამგვარად, მიზნები წარმოადგენენ მისაღები “შედეგის” განცხადებას და არა მათი მიღწევის გზის განცხადებას.

რამდენადაც ეს შესაძლებელია, აღნიშნული მიზნები უნდა ჩამოყალიბდეს და დაჯგუფდეს პრიორიტეტულობის მიხედვით, რათა სახელმძღვანელოდ იქცნენ შემდგომი გადაწყვეტილებების მიღებისას. მიზნები საკმაოდ საკამათოდ შეიძლება გადაიქცნენ და სიძნელეები შეუქმნან დაცული ტერიტორიის მართვაზე პასუხისმგებლობის ორგანიზაციას, თემს ან მომხმარებლებს.

მართალია, სხვადასხვა ინტერესების მქონე ჯგუფები შეიძლება შეთანხმდნენ გრძელვადიან ხედვაზე, ხშირია სიტუაცია, როდესაც მიზნები და მათი მიღწევის გზები, აგრეთვე პრიორიტეტების რიგი, სხვადასხვანაირად იყოს გაგებულნი. მაგალითისათვის, მომხმარებლებს შეიძლება მიაჩნდეთ, რომ ობიექტის დაცვა ბუნებრივ მდგომარეობაში ადექვატური მიზანია იმ პირობებში, როდესაც იგი რჩება სარეკრეაციო მოხმარების ობიექტად. სხვებს შეიძლება სურვილი ჰქონდეთ იმისა, რომ გამოირიცხოს გადამეტებული ინტენსივობის რეკრეაციული მოხმარების სახეები, როგორცაა, მაგალითად ორხიდიანი მანქანებით გადასვლა გაუკვალავ ტერიტორიებზე, რაც, მათი მოსაზრებით, აკნინებს ბუნებრივი გარემოს ხარისხს და მიმზიდველობას. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, საჭიროა საწინააღმდეგო მიზნების შეჯერება დაგეგმვის გზით.

მენეჯმენტის მიზნების საწყისი ფორმულირება შემდეგ სამ ნაბიჯად შეიძლება დანაწევრდეს:

- საერთო მენეჯმენტის მიზნების ფორმულირება.
- გადასაწყვეტი საკითხების მენეჯმენტის მიზნების შემუშავება.
- საწყისი მენეჯმენტის ვარიანტების მომზადება.

მენეჯმენტის მიზნების აღწერა და პრიორიტეტებად დალაგება დაგეგმვის და კონსულტაციების პროცესის მნიშვნელოვან ნაწილად განიხილება. მენეჯმენტის გეგმებში მიზნები ყალიბდება დაცული ტერიტორიის “მნიშვნელოვანი მახასიათებლების” მიხედვით (განსაზღვრავენ რამ მათი კონსერვაციის გზებს), ან მენეჯმენტის საქმიანობის მნიშვნელოვან არეალებად. ჩვეულებრივ, მიზნების ფორმულირება შემდეგ თემებად ყალიბდება:

- ჰაბიტატებისა და სახეობების მენეჯმენტი.
- კვლევა, ძიება და მონიტორინგი.
- ინფრასტრუქტურა, კომუნიკაციის ჩათვლით.

- ვიზიტორთა და მომხმარებელთა მომსახურების საშუალებები.
- განათლება და კვალიფიკაციის ამაღლება (ტრენინგი).
- სოციალური და კულტურული მახასიათებლები.
- შემოსავლების გენერირება.
- ტერიტორიების სერვისები.
- ადმინისტრაცია.

კონკრეტული მიზნების ფორმულირებისას და პრიორიტეტების რანჟირებისას მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული “ბუნების კონსერვაციის საერთაშორისო კავშირის” დაცული ტერიტორიების შესაბამისი კატეგორიის მენეჯმენტის მიზნები.

კვალიფიციურად განაჩილი მიზნების მახასიათებლები

მიზნების სწორად ფორმულირება კრიტიკულია იმის განსაზღვრად, ეფექტურია თუ არა მენეჯმენტის გეგმა. თუკი მიზნები სუსტადაა ფორმულირებული და გამოხატული, ან არ არის ცხადი და გასაგები მენეჯერებისთვის, გეგმა დაკარგავს მისდამი პატივისცემას და შედეგად მენეჯმენტი ვერ შეძლებს განახორციელოს სვლა დაცული ტერიტორიისთვის შეთანხმებული ხედვის მისაღწევად ან კიდევ ვერ დააკმაყოფილებს დაინტერესებული მხარეების მოლოდინს.

მიზნების განერის **სახელმძღვანელო პრინციპები** შეჯამებულია ჩანართ 9-ში, ხოლო უფრო გაშლილი სახით მოყვანილია ქვემოთ:

ჩანართი 9. მიზნების განერის სახელმძღვანელო პრინციპები

მენეჯმენტის გეგმის მიზნები უნდა იყოს:

- კონკრეტული
- მიღწევადი და რეალისტური
- დროში განერილი
- გაზომვადი
- ასახავდეს დაცული ტერიტორიის დანიშნულებას, მნიშვნელოვნებას და განსაკუთრებულ ღირებულებებს
- გამოთქვამდეს სასურველ მიზანს და არა ამ მიზნის მიღწევის გზებს
- ადეკვატურად პასუხობდეს გადასაჭრელ საკითხებს
- თან ახლდეს მოკლე დასაბუთებები
- იყოს პრიორიტეტებად რანჟირებული

■ კონკრეტული

ეფექტური მენეჯმენტი ეს არის არა მხოლოდ მიზნის მიღწევა საზოგადოდ, არამედ ყოველი კონკრეტული მიზნის მიღწევა. მკაფიო და გაზომვადი მიზნების გარეშე ძნელია იმის განსაზღვრა, თუ რა არის გასაკეთებელი და როგორ.

ზოგიერთი მენეჯმენტის გეგმის ტიპიურ სისუსტეს წარმოადგენს ზედმეტი “მისწრაფებითობა” მიზნების ფორმულირებისას. მართალია, მაღალი მისწრაფებების ქონა მნიშვნელოვანია, მსგავსი გრძნობები უკეთესია აისახოს ხედვით ნაწილში. მენეჯმენტის მიზნების ისე უნდა იყოს განერილი, რომ მათი ინტერპრეტაცია არ იყოს გართულებული.

■ მიღწევა და რეალისტური

დაცული ტერიტორიის მიზნების მიღწევა შესაძლებელი უნდა იყოს იმის მხედველობაში მიღებით, რომ მენეჯერებს მრავალი სირთულე შეიძლება შეხვდეთ გადასალახად. ამ მიზეზით ხედვაში გაცხადებული მისწრაფებები პრაქტიკული ფორმით და კონკრეტული რეალობის გათვალისწინებით უნდა იქნან გამოხატულნი. თავი უნდა დავაღწიოთ “კეთილ სურვილებს”.

■ დროში განერილი

რამდენადაც ეს შესაძლებელია, მიზნები დროში უნდა იყოს განერილი. მართალია, ამის პრაქტიკული მიღწევა დაგეგმვის 5-10 წლიანი პერსპექტივითაა სავარაუდო, იგივე პრინციპი ვრცელდება უფრო გრძელვადიან გეგმებზეც. მენეჯერების ანგარიშვალდებულება დაინტერესებული მხარეების მიმართ უნდა გაიზომოს გეგმის განსახორციელებელი ქმედებების დროული შესრულებით.

■ გაზომვადი

მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ განაცხადონ, მენეჯმენტის ქმედებები აღწევს თუ არა სასურველ მიზნებს, რადგან სწორედ ეს არის წარმატების მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი. ამის ჩვენება მხოლოდ მაშინ შეიძლება, თუკი ხერხდება მიზნის რაოდენობრივად ფორმულირება, ან მოიტანს ისეთ შედეგს, რომელიც რამენაირად ექვემდებარება გაზომვას. მენეჯმენტის გეგმები აღნიშნული ფაქტორის მხედველობაში მიღებით უნდა გაინეროს. ეს არ არის ადვილი საქმე და ხშირად არ გვაქვს ეკოლოგიური მახასიათებლების საკმარისი ცოდნა, რათა შევძლოთ მათი გაზომვა. მიუხედავად ამისა, პირველი ნაბიჯების გადადგმა გაზომვადი მიდგომების შესაბამისად ფუნდამენტალური მნიშვნელობისაა და ამით შეიძლება განისაზღვროს შემდგომი კვლევის და ინფორმაციული მოთხოვნილებები.

გაერთიანებული სამეფოს ბუნების კონსერვაციის მრავალი ობიექტისათვის გამოიყენება ე.წ. “საერთო სტანდარტების მონიტორინგის” მიდგომა. იგი შემუშავებულ იქნა მნიშვნელოვანი ობიექტების მონიტორინგის სტანდარტიზაციის მიზნით:

“აღნიშნული მიდგომის შესაბამისად, მხოლოდ ის მახასიათებლები ექვემდებარება მონიტორინგს, რომელთა მიზეზითაც იქნა ჩამოყალიბებული საკონსერვაციო ტერიტორია. ამის შემდეგ ხდება მათი კლასიფიცირება სასურველ ან არასასურველ მდგომარეობაში მყოფად. ამ გზით შესაძლებელი ხდება მახასიათებლის კატეგორიზაცია როგორც საკონსერვაციო მიზნის დამაკმაყოფილებელი (სასურველი მდგომარეობის შემთხვევაში) ან არადამაკმაყოფილებელი (არასასურველი მდგომარეობის შემთხვევაში)” (Alexander and Rowell 1999).

აღნიშნული მიდგომა კარგად მუშაობს იმ შემთხვევაში, როდესაც შეიძლება მახასიათებლის რაოდენობრივი გამოსახვა, მაგრამ არ მუშაობს ნაკლებად ხელშესახებ შემთხვევებში, როგორებიცაა ბუნების სიმშვენიერე ან ვიზიტორთა შეგრძნებების დაკმაყოფილება. ასეთ შემთხვევებში პირდაპირი და არაპირდაპირი ინდიკატორების დასადგენად საზოგადოებრივი გამოკითხვების შედეგები შეიძლება იქნას გამოყენებული. მაგალითად, ვიზიტორთა გამოკითხვა გვიჩვენებს მათი კმაყოფილების დონეს დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის ხარისხის მიმართ და შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნას წარმატების რაოდენობრივ ინდიკატორად. კითხვებზე, “მოინახულეთ თუ არა პარკს განმეორებით?” ან “პარკის რომელი მახასიათებლები მოეწონა ყველაზე მეტად მნახველს?” პასუხები შეიძლება გამოვიყენოთ მნიშვნელოვანი, მაგრამ ნაკლებად ხელშესახები ღირებულებების საზომად, ამით შეფასდეს წარმატების დონე და შედეგები გამოყენებულ იქნას სამომავლო დაგეგმვისთვის.

■ ასახავს დაცული ტერიტორიის დანიშნულებას და ღირებულებას

აღნიშნული მიზნები კი არ უნდა იმეორებდეს დაცული ტერიტორიის დანიშნულებას, არამედ აყალიბებდეს იმ მნიშვნელოვან ასპექტებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ დაცული ტერიტორიის დანიშნულების შესრულებას.

■ გამომთქვამს სასურველ მიზანს, და არა ამ მიზნის მიღწევის გზებს

ეს ხშირი შეცდომაა მიზნების ფორმულირებისას, რადგან სასურველი მიზნის ფორმულირება უფრო რთულია, ვიდრე იმის განცხადება, თუ როგორ იქნება იგი მიღწეული. მიზნები არ უნდა აღწერდნენ პროგრამებს, ქმედებებს და საჭირო მდგომარეობის მიღწევისათვის აუცილებელ საშუალებებს – ეს წარმოადგენს ამოცანებს, რომელთა ფორმულირება პროცესის შემდგომ ეტაპებზე განიხილება. მაგალითისათვის, თუკი მიზანია კრიტიკული ჰაბიტატის დაცვა, მიზანი უნდა ეხმაურებოდეს საფრთხეს, რომელიც უნდა გადაილახოს (ხანძარი, მავნებლები) და არა იმას **თუ როგორ** იქნება შედეგი მიღწეული.

■ აღიქვამს რად პასუხობდეს გადასაჭრელ საკითხებს

მიზნები უნდა პასუხობდეს იმ გადასაჭრელ საკითხებს, რომლებიც პროცესის ადრეულ ეტაპებზე იქნა ფორმულირებული. ყველა ძირითადი საკითხი ასახული უნდა იყოს თუნდაც ერთ მიზანში მაინც. თუმცა, არ არის აუცილებელი რომ ყველა ცალკეული მიზანი აუცილებლად შეესაბამებოდეს რომელიმე ერთ გადასაჭრელ საკითხს. მოსალოდნელია, რომ გვექნება ისეთი მიზნები, რომლებიც არ გამომდინარეობენ კონკრეტული გადასაჭრელი საკითხიდან, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ახასიათებენ პარკში მისაღწევ რომელიმე მდგომარეობას.

■ თან ახლავს მოკლე დასაბუთება

გადანყვეტილების მიღების პროცესში, აგრეთვე გეგმის პროექტსა და საბოლოო ვარიანტში მოყვანილი უნდა იყოს არგუმენტაცია შერჩეულ მიზნებთან დაკავშირებით. ამ გზით შესაძლებელი გახდება მენეჯმენტის გეგმის და მისი მიზნების მნიშვნელოვნების შეტყობინება აუდიტორიისთვის.

■ პრიორიტეტებად რანჟირებულია

მიზნები პრიორიტეტების რანჟირებით უნდა იყოს წარმოდგენილი, რათა უზრუნველყოფილ იქნას იმის განცხადება თუ რომელია მენეჯმენტის გეგმის მეშვეობით გადასაჭრელი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტები.

მისაღები ზღვარი და ავტანციური პრობლემის ზღვარი

სულ უფრო ხშირია მცდელობა უშუალოდ მიზნებშივე იყოს ჩაქსოვილი კონკრეტულება და მისაღწევი დონეები, რის უზრუნველსაყოფადაც დაცული ტერიტორიების ძირითადი მახასიათებლებისათვის (და მათი ატრიბუტებისათვის) მუშავდება ე.წ. “ცვლილების მისაღები ზღვარი - LAC”. LAC მიდგომას თავდაპირველად იყენებდნენ ველური ბუნების რეკრეაციული ამტანუნარიანობის დასადგენად, მაგრამ ამ მეთოდოლოგიის სარგებლიანობა აღიარებულ იქნა დაგეგმვის პროცესის უფრო ფართო კონტექსტში.

LAC მიდგომა იმაში მდგომარეობს, რომ განისაზღვროს სხვა მენეჯმენტის მიზნის აღსრულებისას რესურსებზე ზემოქმედების ის დონე, რომლის მიღმა ზემოქმედების განხორციელება დასაშვები აღარ არის. LAC აფიქსირებს იმ “სტანდარტს”, რომელიც შეესაბამება **მინიმალურად მისაღებ მდგომარეობას** (და არა სასურველ მდგომარეობას, ან კიდევ მიუღებელ მდგომარეობას). შედეგად ვლერობით, რომ რესურსის მდგომარეობის გაუარესება დასაშვებია მანამ, სანამ მინიმალურად მისაღები მდგომარეობის მიღწევის საფრთხე შეიქმნება. ამ მომენტის დადგომის შემდეგ, მენეჯმენტი უნდა ჩაერთოს საქმეში, რათა არ მოხდეს მდგომარეობის შემდგომი გაუარესება. მონიტორინგის წარმოებაა საჭირო, რათა თვალყური ვადევნოთ და გავზომოთ ფაქტიური მდგომარეობა და განვახორციელოთ მენეჯმენტის ინტერვენცია, თუკი შეთანხმებული ზღვარი დარღვეულია ან მისი დარღვევის საფრთხე იქმნება.

LAC შემდეგნაირად მატებს კონკრეტულობას მიზნებს:

- აფიქსირებს რაოდენობრივ საზღვრებს შერჩეული ეკოლოგიური პარამეტრისათვის, ნაცვლად იმისა, რომ გამოვიყენოთ ისეთი ცნებები, როგორიცაა, მაგალითად, “ბუნებრიობა” (რაც ექვემდებარება სხვადასხვა ინტერპრეტაციას);

- გვაძლევს იმის საფუძველს, რომ რაოდენობრივად გაიზომოს მენეჯმენტის ნარმატივის და პერსონალის შესაძლებლობების გარკვეული ასპექტები.

“ცვლილების მისაღები ზღვარი” გამოსადეგია მხოლოდ იმ შემთხვევებში, როდესაც გვაქვს ურთიერთკონფლიქტური ორი ან მეტი მიზანი და როდესაც შესაძლებელია კომპრომისის მიღწევა. სწორედ ამის გამო გამოიყენება იგი ნარმატივულად რეკრეაციული საქმიანობების ამტანუნარიანობის განსასაზღვრად. მაგალითად, მიზანი 1 შეიძლება იყოს პარკის ბილიკთან მისასვლელის მოწყობაზე ნებართვის დაშვება. მიზანი 2 შეიძლება იყოს შესაძლებლობების შექმნა მშვიდი რეკრეაციისათვის. ამ შემთხვევაში ბილიკზე მოსეირნე ვიზიტორების ზღვრულ მნიშვნელობას განსაზღვრავს ის რაოდენობა (ანუ “ცვლილების მისაღები ზღვარი”), როდესაც უკვე ხელი ეშლება და შეუძლებელი ხდება მშვიდი რეკრეაციის ნარმოება იმავე ტერიტორიაზე. აღნიშნული ბილიკის შემთხვევაში მენეჯერები განსაზღვრავენ, რომ მე-2 მიზანს აქვს უპირატესობა. თუკი 1-ლი მიზნის მისაღწევად იმდენი ვიზიტორი ახორციელებს რეკრეაციას ბილიკზე, რომ მე-2 მიზნის მიღწევა საფრთხის ქვეშ დგება, ჩაითვლება რომ “მშვიდი რეკრეაციისთვის” დადგენილი სტანდარტი ირღვევა. რამდენადაც მე-2 მიზანს უპირატესობა აქვს მინიჭებული, უნდა განხორციელდეს ბილიკის სტუმართა რიცხოვნობის შემცირების ქმედება.

“ცვლილების მისაღები ზღვარის” გამოყენების **სახელმძღვანელო პრინციპები** (ხელუხლებელი ბუნების სიტუაციის გამოკლებით) ჩამოყალიბებულია ჩანართ 10-ში. თუმცაღა, დამგეგმავებმა სრულად უნდა გაითავისონ “ცვლილების მისაღები ზღვარის” მიდგომა და მისი რელევანტურობა მათი კონკრეტულ მენეჯმენტის საჭიროებებთან მიმართებაში, სანამ წამოიწყებდნენ საკმაოდ რთულ პროცესს, რომელიც აღნიშნულ მეთოდოლოგიასთან არის დაკავშირებული. ეს არ არის ყოველთვის ადვილად ან აუცილებლად გამოსაყენებელი ტექნიკა. იგი დანამდვილებით არ იმუშავებს იმ შემთხვევებში, როდესაც სასურველი ან მისაღები სამომავლო მდგომარეობა ძნელად განსასაზღვრია და შეიძლება იცვლებოდეს კიდევ დროში.

ჩანართი 10. LAC-ის გამოყენების სახელმძღვანელო პრინციპები.

“ცვლილების მისაღები ზღვარი” შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას შემდეგ პირობებში:

1. ადგილი აქვს კონფლიქტს მიზნებს შორის;
2. გვაქვს მიზნების იერარქიული ერთობლიობა, რომელთათვისაც შეიძლება ითქვას, რომ ერთი ან ორი მიზანი ავიწროებს სხვა მიზანს;
3. შესაძლებელია გაზომვადი სტანდარტების შემოღება.

“ცვლილების მისაღები ზღვარი” ნაკლებად პროდუქტიულია როდესაც:

1. ადგილი არ აქვს მიზნებს შორის კონფლიქტს. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერები უნდა ესწრაფოდნენ სასურველ მდგომარეობას და არა მისაღებ მდგომარეობას;
2. მენეჯერებს არ აქვთ სურვილი წავიდნენ კომპრომისზე რომელიმე მიზნის მიღწევის მიმართ (როდესაც ასეთ შემთხვევას აქვს ადგილი, არაკომპრომისული მიზნის მიღწევისას უნდა ვესწრაფოდეთ სასურველ და არა მისაღებ მდგომარეობას); ან
3. ორივე მიზანი თანაბრად მნიშვნელოვნად განიხილება.

სამხრეთ აფრიკის ეროვნული პარკების სააგენტოს მიერ შემუშავებულ იქნა მსგავსი მიდგომა, რომლითაც გარკვეული მდგომარეობისთვის განისაზღვრება, თუ როდის დგება მენეჯმენტის ჩარევის აუცილებლობა. აღნიშნული სისტემა ცნობილია სახელწოდებით “**პოტენციური პრობლემის ზღვარი**” და იგი პირველად, როგორც მენეჯმენტის სახელმძღვანელო პრინციპი, გამოყენებული იქნა მდინარეების ეკოსისტემების მიმართ კრუგერის ეროვნულ პარკში. “პოტენციური პრობლემის ზღვარის” სისტემა შემდეგ გავრცობილ იქნა პარკის მთელ ფარგლებში, ყველა სახმელეთო ეკოლოგიურ მახასიათებლებზე და დგეს აღნიშნული სისტემა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ამ პარკის მენეჯმენტის გეგმაში (SANP 1997).

“პოტენციური პრობლემის ზღვარი” განსაზღვრავს მახასიათებლის “სასურველ მდგომარეობას”, აფიქსირებს რა პარამეტრის ცვლილების კონტინუუმის ზედა და ქვედა ზღვარს. მათი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ასრულებენ ერთგვარი “წითელი სიგნალის” მოვალეობას და როდესაც მიიღწევა გარკვეული ზღვარი, ან როდესაც მოდელირების შედეგები გვიჩვენებენ რომ ეს ზღვარი მიღწეული იქნება, მენეჯერებს დაევალებათ დაადგინონ მიზეზები და შეაფასონ ცვლილების მასშტაბი. აღნიშნული შეფასებები შემდგომში საფუძვლად დაედება გადანყვეტილებას, შესწორებები იქნას შეტანილი დადგენილ ცვლილებებში, თუ საჭიროა “პოტენციური პრობლემის ზღვარის” ახლიდან დაკალიბრირება. განმეორებითი კალიბრაცია საშუალებას აძლევს მენეჯერებს და მეცნიერებს სისტემის ეკოლოგიური მახასიათებლების შესახებ შეიძენილი განახლებული ცოდნა გამოიყენონ და შეცვალონ “პოტენციური პრობლემის ზღვარი”, თუკი დადგინდა, რომ მისი ლიმიტები არაადექვატურ დონეებზე იყო დაყენებული.

როგორც “ცვლილების მისაღები ზღვარის” ისე “პოტენციური პრობლემის ზღვარი ასახული უნდა იყოს საოპერაციო გეგმაში (სამუშაო გეგმა, სამოქმედო გეგმა ან განხორციელების გეგმა), რომლითაც განსაზღვრულია განსახორციელებლად აუცილებელი მენეჯმენტის ქმედებები, დადგენილია მათი განრიგი და მითითებულია შესრულების პასუხისმგებლობაც. დოკუმენტს შეიძლება თან ერთვოდეს სამუშაო გეგმის შესრულების ღირებულების საილუსტრაციო ფინანსური ინფორმაციაც.

იტაპი 6. ვარიანტების, მათ შორის ზონირების იდენტიფიკაცია და შეფასება

მას შემდეგ, რაც ჩამოყალიბებულია მენეჯმენტის მიზნები, შემდეგ ნაბიჯს წარმოადგენს იმის განსაზღვრა, თუ როგორ შეიძლება ამ მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფა. რამდენადაც ხშირად რამოდენიმე გზაა იმისა, თუ როგორ განხორციელდეს მიზნების მიღწევა, უნდა განისაზღვროს მენეჯმენტის ქმედებების ვარიანტები და შეირჩეს სასურველი.

მრავალი მენეჯმენტის მიზნის ერთობლივი შესრულების მისაღწევად გამოიყენება ზონირების ინსტრუმენტი.

ვარიანტების იდენტიფიკაციის და შეფასების **სახელმძღვანელო პრინციპები** ჩამოყალიბებულია ჩანართ 11-ში.

ჩანართ 11-ში ჩამოყალიბებული პროცესის მეშვეობით შესაძლებელი გახდება იმ ქმედებების ზუსტად იდენტიფიკაცია, რომლებიც საჭიროა მენეჯმენტის მიზნების მისაღწევად ყველაზე უფრო მართებული გზით.

ზონირება და მისი სარგებლიანობა

დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმებში შეიძლება განსაზღვრული იყოს სხვადასხვა “მენეჯმენტის ზონები” – ანუ გეოგრაფიული არეალები, სადაც ურთიერთმსგავსი მენეჯმენტის აქცენტებია დასმული და მოხმარების ერთიდაიგივე ტიპის სახეობებია ნებადართული, ხოლო არათავსებადი საქმიანობები კი განცალკევებული. ზონირება წარმოადგენს ისტორიულად ჩამოყალიბებულ და ფართოდ გამოყენებულ ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც სტრუქტურირებულად ხერხდება რესურსების შესახებ ინფორმაციის ორგანიზება და მენეჯმენტის საქმიანობების მონესრიგება.

“ზონირება განსაზღვრავს, თუ რა შეიძლება და რა არ შეიძლება მოხდეს პარკის სხვადასხვა უბნებზე, როდესაც შეხება გვაქვს ისეთ საკითხებთან, როგორებიცაა ბუნებრივი რესურსების მენეჯმენტი, კულტურული რესურსების მენეჯმენტი, ადამიანის მიერ მოხმარების და სარგებლობის სახეები, მოხმარება და შემეცნება ვიზიტორთა მიერ, მისაღვამი გზები, შენობა-ნაგებობები და პარკის განვითარება, სარემონტო და საოპერაციო სამუშაოები. მენეჯმენტის ზონირებით პარკში დგინდება დაშვებული მოხმარების და განვითარების ზღვრული დონეები” (Toung and Young 1993).

ჩანართი 11. მენეჯმენტის ვარიანტების გამოვლენის და შეფასების სახელმძღვანელო პრინციპები

პირველი რიგში:

უნდა დაისვას შემდეგი შეკითხვები:

- რომელია ის სხვადასხვა საშუალებები, რომლებითაც შეიძლება მიზნების მიღწევა?
- როგორი ვარიანტები არსებობს?
- რომელი ვარიანტების კომბინაცია ჯგუფდება ერთად, რათა დოკუმენტი კოჰერენტულ გეგმად ჩამოყალიბდეს?

ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემით დამგეგმავი უნდა:

- განმეორებით დაუბრუნდეს და გადაამოწმოს მიზნები, რათა დარწმუნდეს, რომ ნებისმიერი მენეჯმენტის ვარიანტი ემსახურება თავდაპირველად ჩაფიქრებული მიზნის მიღწევას; ამავე დროს, წინდახედულად შეაფასოს და ურთიერთკავშირების საფუძველზე შეიმუშაოს ვარიანტები, აგრეთვე გააანალიზოს პრობლემების შესაძლო გადაჭრის გზები საპროექტო და მენეჯმენტის შედეგების თვალსაზრისით.
- გააცნობიეროს შემზღვეველი ფაქტორები და ყოველი ვარიანტი უნდა შეაფასოს იმის განსასაზღვრად, თუ რამდენად რეალისტურია იგი (ინტუიცია, აღმაფრენა, ფართო აზროვნება და ორიგინალობა ამ შემთხვევაში მისასაღმებელი თვისებებით).
- ვარიანტები დაამუშავოს იმ დონემდე, როდესაც ისინი შეიძენენ სივრცით განზომილებას და როდესაც თითოეული მათგანისგან გამომდინარე მენეჯმენტის შედეგები მკაფიოდაა განსაზღვრული (თუმცაღა, რესურსების ფუჭი ხარჯვა იქნება თითოეული ვარიანტის დამუშავება დეტალური პროექტირების დონემდე).

ამის შემდეგ:

უნდა დაისვას შემდეგი შეკითხვები:

- რომელი ვარიანტებია უფრო მომჭირნე ფინანსური თვალსაზრისით?
- როგორია ვარიანტების “საუკეთესო” კრებული?
- რომელი ვარიანტები პასუხობს წინასწარ შეთანხმებულ კრიტერიუმებს?

ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემისას დამგეგმავებმა შეიძლება განიხილონ შემდეგი:

- რომელი ალტერნატივები პასუხობენ მიზანს საუკეთესოდ
- იმუშავენს თუ არა ალტერნატივა.
- ფინანსური თვალსაზრისით სიცოცხლისუნარიანია თუ არა ალტერნატივა.
- რამდენად მისაღებია ალტერნატივა პოლიტიკოსებისათვის და ფართო საზოგადოებისათვის.
- ვინ მოიგებს და ვინ წააგებს – ანუ საზოგადოების რომელი ჯგუფები იხეირებენ სქემის განხორციელებით და ვინ დარჩება წაგებული?

ზონირების მეშვეობით დგინდება თუ **სად** განხორციელდება მენეჯმენტის და მოხმარების სტრატეგიები, რათა საუკეთესოდ შესრულდეს მენეჯმენტის მიზნები და მოცემული დაცული ტერიტორიისათვის მიღწეულ იქნას სასურველი სამომავლო მდგომარეობა. თითოეული ზონის შიგნით, რამდენადაც ეს პრაქტიკულად შესაძლებელია, მენეჯმენტის პრესკრიპცია ერთგვაროვანი უნდა იყოს, თუმცაღა, შესაძლებელია სხვადასხვა დონეს მიაღწიოს სხვა მენეჯმენტის უბნებზე და ამ გზით მოხერხდეს მრავალი მიზნის თანადროულად შესრულება.

ჩვეულებრივ ზონირება გამოიყენება შემდეგი დანიშნულებით:

- კრიტიკული ან რეპრეზენტატიული ჰაბიტატების, ეკოსისტემების და ეკოლოგიური პროცესების დაცვა.
- ადამიანის კონფლიქტური საქმიანობების ურთიერთგამიჯნვა.
- ბუნებრივი და კულტურული ფასეულობების დაცვა და, იმავდროულად, ადამიანის მიერ სხვადასხვა სპექტრის მოხმარების საქმიანობების წარმოების უზრუნველყოფა გონივრულ ფარგლებში.
- დაზიანებული ტერიტორიების გამოთავისუფლება მოხმარებიდან თვითაღდგენის ან აღდგენის მიზნით.

ზონირება შესაძლებელია წარმოებდეს დროითი განზომილებითაც, როდესაც გარკვეული ტერიტორია ექვემდებარება მართვას დღის საათების, კვირის ან თვის დღეების, ან წლის თვეების მიხედვით დადგენილი შეზღუდვებით, რაც საშუალებას იძლევა ნებადართულ იყოს პერიოდული კალენდარული ღონისძიებები, გათვალისწინებულ იქნას სეზონურ ცვლილებები, ან რაიმე სხვა თარიღები ან მიზეზები (მაგალითად, გამრავლების სეზონი).

იძლევა რა საშუალებას, გაკონტროლდეს ტერიტორიები კონსერვაციის და მოხმარების სხვადასხვა მიზნების ერთობლიობის დასაკმაყოფილებლად, ზონირება გადაიქცა დაცული ტერიტორიების მართვის სასარგებლო ინსტრუმენტად, თუმცა, არ არის აუცილებელი ყოველთვის მივმართოთ ზონირებას. იგი უნდა აადვილებდეს მენეჯმენტს და არა ზედმეტად ართულებდეს მას.

მენეჯმენტის ზონირების ტიპები IUCN-ის I-IV კატეგორიის დაცული ტერიტორიებისათვის

დაცული ტერიტორიების დაგეგმვის დარგში მრავალი სხვადასხვა სახის და დასახელების მენეჯმენტის ზონა გამოიყენება. თუმცა, შესაძლებელია რამოდენიმე ტიპური ზონის იდენტიფიკაცია, რომლებიც გამოიყენება უფრო მკაცრი დაცვის რეჟიმის მქონე I-IV კატეგორიის დაცული ტერიტორიებისათვის.

■ სპეციალური და/ან უნიკალური ღირებულების ზონა

აღნიშნულ ზონას უნდა გააჩნდეს განსაკუთრებული, სპეციალური ან უნიკალური ღირებულებები – მაგალითად, ისტორიული მემკვიდრეობის ობიექტი; მნიშვნელოვანი ბუნებრივი ტერიტორიები, როგორებიცაა ჭარბტენიანი ტერიტორიები, მარილიანი ჭარბტენიანი ტერიტორიები, ესტუარული ან საზღვაო ტერიტორიები (მაგალითად საქვირითო არეალები), რომელთაც უნდა განესაზღვროთ პრიორიტეტულობა დაცვის თვალსაზრისით. დაცული ტერიტორიების ის უბნები, რომლებიც აბორიგენი მოსახლეობით არის დასახლებული, ან რომლებიც მნიშვნელოვანია როგორ ანთროპოგენური ან უნიკალური კულტურული ნიშა, აგრეთვე უნდა იქნას დაცული ზონირებით, რომლითაც აღიარებული იქნება სპეციალური ღირებულებები ან საზღვრები და გამორიცხული იქნება ვიზიტორების არასასურველი სტუმრობა.

■ ველური ბუნების ზონა

ამ ზონაში უნდა გამოირიცხოს გზების და ინფრასტრუქტურის განვითარება; ჩვეულებრივ აკრძალული უნდა იყოს აგრეთვე მანიპულაციური ხასიათის მენეჯმენტის ტექნიკის გამოყენება. აქ ბუნებრივი პროცესები დომინირებენ. ჩვეულებრივ პირობებში დაშვებული იქნება ბილიკების და, შესაძლოა, მცირე მასშტაბით კემპინგის რამოდენიმე ობიექტების მონყობა – თუმცა, მათი ხასიათი, რაოდენობა და გავრცელება მკაცრად უნდა კონტროლდებოდეს. ზოგ შემთხვევაში ამ ტერიტორიებს “ცენტრალურ ზონებს” უწოდებენ, რადგანაც მათ, სავარაუდოდ, საუკეთესოდ შემონახული ბუნებრივი მახასიათებლები გააჩნიათ.

■ **შეზღუდული განვითარების ზონები**

აღნიშნულ ზონაში დასაშვები იქნებოდა შეზღუდული ინტენსივობის განვითარება, თუმცა, ეს არ უნდა აღმოჩნდეს დამლუბველი პარკის სპეციფიკური და უნიკალური ღირებულებებისათვის. აღნიშნული ზონის მნიშვნელოვანი ფუნქცია მდგომარეობს იმაში, რომ უზრუნველყოს რეკრეაციული გამოყენების გარკვეული სახეები, რითაც შემცირდებოდა ზენოლა პრიმიტიულ ან ველური ბუნების ზონებზე. ნებისმიერ შემთხვევაში, განვითარებას უნდა ჰქონდეს მინიმალური ზემოქმედება და ემსახურებოდეს მხოლოდ გამოყოფილი ზონის უშუალო მომხმარებლებს.

■ **ინტენსიური განვითარების / მომსახურების ზონა**

მრავალი მკაცრად დაცული ტერიტორიისათვის ეს ზონა სავარაუდოდ არ იარსებებს. მისი დანიშნულებაა შეითვისოს ძირითადი დანიშნულების გზები, სასტუმროები, საცხოვრებელი და მომსახურების შენობები. მიზანი იმაში მდგომარეობს, რომ თავიდან იქნას აცილებული ამგვარი ზონების ჩამოყალიბება ისეთი ადგილების მახლობლად, რომლებიც ატარებენ სპეციფიკურ ან უნიკალურ თვისებებს, ან რომლებიც ეკოსისტემის ტიპიურ მაგალითებს წარმოადგენენ და ა.შ. მრავალ დაცულ ტერიტორიაში თანამედროვე ტენდენცია იმაში მდგომარეობს, რომ საერთოდ ტერიტორიის საზღვრებს გარეთ გაიტანონ უფრო ინტენსიური განვითარება. მიუხედავად იმისა, რომ ამით დაცულ ტერიტორიაზე იზრდება მომსახურების ღირებულება, გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ შედეგად ადგილი აქვს:

- მენეჯმენტის დროის და რესურსების გამოთავისუფლებას.
- ჩვეულებრივ ეს ნაკლებად საზიანოა დაცული ტერიტორიის ბუნებრივი ღირებულებებისათვის.
- თავიდან ვიცლებთ მომსახურების მეორადი ინდუსტრიის და საქმიანობების განთავსებას დაცული ტერიტორიის ფარგლებში.

დაცული ტერიტორიების შიგნით მეტი ინტენსიურობის განვითარების დაშვების სასარგებლო არგუმენტები აგრეთვე გამართლებული შეიძლება იყოს, განსაკუთრებით დიდი დაცული ტერიტორიების შემთხვევაში. ამ არგუმენტებს განეკუთვნება შემდეგი:

- მეტი ზემოქმედების გავრცელება შეიძლება იმაზე, თუ როგორი დიზაინის, პროფილის და განლაგების იქნება ინფრასტრუქტურის საშუალებები და როგორი იქნება მათი ზემოქმედება.
- საშუალებას მისცემს ვიზიტორებს მეტი დრო გაატარონ დაცულ ტერიტორიაზე.
- შესაძლებელი ხდება უკეთესად გავრცელდეს ტერიტორიაზე ვიზიტორთა და რეკრეაციული რესურსებით სარგებლობა.
- სარგებელი მიიღება მომხმარებელთა და ვიზიტორთა მოსაკრებლებიდან.

■ **ტრადიციული გამოყენების ზონა**

მრავალი დაცული ტერიტორია გამოყოფს ზონებს აბორიგენული და ტრადიციული მოსარგებლებებისათვის. მსოფლიოში მრავალი ასეთი დაცული ტერიტორია არსებობს. მათ შორისა კაკადუს ეროვნული პარკი და დიდი ბარიერული რიფის საზღვაო ეროვნული პარკი, რომლებიც ითვალისწინებენ ზონებს მსგავსი დანიშნულებით. იქ სადაც შესაძლებელია, ნებადართულია გარკვეული განვითარების დაშვება, ტრადიციული მოსარგებლების უზრუნველსაყოფად კეთილმოწყობას საშუალებებით.

მენეჯმენტის ზონირების ტიპები IUCN-ის V და VI კატეგორიებისთვის

დაცული ლანდშაფტებისა და მრავალმხრივი გამოყენების ტერიტორიებზე უფრო სავარაუდოა, რომ საჭირო გახდება ზონირების გამოყენება, რათა მოვიცვათ მრავალფეროვანი ეკონომიკური, კულტურული და რესურსების მოხმარების საქმიანობები, რომლებსაც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს. ზონირება V კატეგორიის ტერიტორიებისათვის, ჩვეულებრივ, მიიღწევა მინათსარგებლობის გეგმების მეშვეობით, სადაც პოლიტიკის მიმართულებები გეოგრაფიულ საფუძველზე იქნება განფენილი ხმელეთისა და საზღვაო ლანდშაფტის სხვადასხვა ნაწილებისათვის. მაგალითად, ტერიტორიის ერთი ნაწილი შეიძლება ეკონომიკური საქმიანობების წარმოებისათვის იყოს განკუთვნილი, ხოლო სხვები დაექვემდებაროს კონსერვაციას, ბუნებრივი ღირებულებების შენარჩუნების მიზნით. კრიტიკულ ფაქტორს ზონირების წარმატებით დასაგეგმად წარმოადგენს იმის უზრუნველყოფა, რომ მათი შემუშავებისას ადექვატურად განხორცილდეს საზოგადოების მონაწილეობა და რომ მისი შედეგები მიღებულ იქნას ზეგავლენის ქვეშ მოქცეული მხარეების მიერ. ზონების განსაზღვრისას მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული განვითარების საქმიანობების განაცხადების განხილვის პროცესი და შესაბამისი მარეგულირებელი საფუძველი, აგრეთვე ის, თუ რა არის და რა არ არის დაშვებული ამ ზონებში.

ზონირება დაგეგმვის ფუნდამენტალურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს მრავალმხრივი გამოყენების VI კატეგორიის დაცული ტერიტორიებისათვის. ზონირებით დაცულ ტერიტორიებში ყალიბდება საზღვრები დაშვებული საქმიანობების წარმოებისათვის და ამ გზით განისაზღვრება სხვადასხვა მოხმარების საქმიანობების სივრცული განაწილების სურათი. ზონირება და პოლიტიკის შესაბამისი მიმართულებები სრულიად დეტალურად უნდა იქნას განერილი მენეჯმენტის გეგმაში. მრავალმხრივი გამოყენების ტიპის და დიდი მოცულობის დაცულ ტერიტორიებში, მენეჯმენტის გეგმის ეს ნაწილი კრიტიკული მნიშვნელობისაა, რადგანაც აქ აისახება საქმიანობები, რომელთა განხორციელებაც შესაძლებელია, მაგალითად, კომერციული მეთევზეობა, ტურიზმი და მასთან დაკავშირებული საქმიანობები, აგრეთვე სამეცნიერო კვლევა.

ქვეზონები

კონკრეტული უნიკალური შემთხვევები, თუკი მათი შემოღება შეუძლებელია სხვა გზით, შეიძლება საჭიროებდეს სპეციალურ ყურადღებას მათთვის ქვეზონების გამოყოფით. მაგალითად, ასეთებს განეკუთვნება, “სივრცულ-დროითი” ზონირება. ეს შეიძლება მოიცავდეს ავტომობილის და ნავების მისადგომი, ვიზიტის დროები და სეზონური ფაქტორები.

ზონების იდენტიფიკაცია და ზონირების გეგმის მომზადება

არ არსებობს უნივერსალური ფორმულა მენეჯმენტის ზონირების იდენტიფიკაციისთვის. დამგეგმავმა და დაგეგმვის ჯგუფმა მსჯელობა უნდა დაიწყო შესაბამისი მენეჯმენტის მიზნების ანალიზით. შემდეგ შეთანხმებული უნდა იქნას ზონირების გამოყოფის კრიტერიუმები, რომლებიც დაეყრდნობა ტერიტორიის მენეჯმენტის მიზნებსა და შემუშავებული სამენეჯმენტო ვარიანტების სპექტრს. ზონები განისაზღვრება ინტერდისციპლინარული ჯგუფის მიერ, ხელთ არსებული საუკეთესო ინფორმაციის და პროფესიონალური გამოცდილების საფუძველზე.

მხედველობაში მისაღებ ფაქტორებს განეკუთვნება:

- განსაკუთრებული ღირებულებების მქონე რესურსების დაცვა.
- შეზღუდვები, გამონვეული ლანდშაფტური და სხვა ეკოლოგიური დეტერმინანტებით, როგორებიცაა დახრილობა, ნიადაგის ტიპი და ჰიდროლოგია, ლანდშაფტის მახასიათებლები და სხვა.
- ვიზიტორთა უზრუნველყოფა მოხმარების მრავალფეროვანი სპექტრით.

- იმ მოხმარების და საქმიანობების სახეობების აღმოფხვრა და მინიმიზაცია, რომლებიც აზიანებენ პარკის რესურსებს, ან კიდევ წარმოადგენენ უსიამოვნო ტვირთს პარკის მენეჯმენტისათვის.
- დაცული ტერიტორიის უნარი შეითავსოს სხვადასხვა ტიპის მოხმარების და განვითარების სასურველი სახეობები.
- საზოგადოების მონაწილეობის ან კონსულტაციების შედეგები – გეგმის მომზადებამდე.
- ხელისუფლების პოლიტიკის მიმართულებები და გადაწყვეტილებები მიწათ-სარგებლობასთან დაკავშირებით.
- ადგილობრივი მოსახლეობისა და თემების მიერ განხორციელებული სარგებლობის ჩვეული საქმიანობები.

თუკი არსებობს ადექვატული ინფორმაცია რესურსების მოხმარების თაობაზე (და იძლევა სათანადო მასშტაბის სურათს), ხშირად შესაძლებელი ხდება კომპიუტერით გენერირებული სივრცული ილუსტრაციების მომზადება. შეიძლება სხვადასხვა ფენის სივრცული ინფორმაციის ზედდების მეშვეობით მათი ინტეგრაცია, რაც საშუალებას აძლევს დამგეგმავს მიაღწიოს ოპტიმალურ ბალანსს კონსერვაციასა და მოხმარებას შორის, და რითაც უზრუნველყოფილი იქნება აღნიშნული ტერიტორიისათვის ფორმულირებული მიზნების დაკმაყოფილება.

სიფრთხილის გამოჩენაა საჭირო, რათა არ მივიღოთ ზონირების ზედმეტად გართულებული სურათი. რთული ზონირების განვითარება, ზონებს შორის მცირეოდენი სხვაობებით, შეიძლება დამაბნეველი იყოს როგორც საზოგადოებისათვის, ისე მენეჯერებისათვის. მიზანი იმაში მდგომარეობს, რომ ჩამოყალიბდეს ზონების მინიმალური რაოდენობა, საკმარისი იმისათვის, რომ მივალწიოთ მენეჯმენტის მიზნებს. როდესაც გამოიყენება ზონირება, ზონები ადვილად ცნობადი უნდა იყოს ვიზიტორთათვის, რათა მათ შეეძლოთ გააცნობიერონ, თუ რომელ ზონაში იმყოფებიან და შედეგად რა შეზღუდვებს უნდა დაექვემდებარონ. აღნიშნული განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ღია წყალსატევებისა და საზღვაო დაცულ ტერიტორიებისათვის.

ატაჰი 7. ინტეგრაცია გეგმის პროექტში

დაგეგმვის ზემოთ მოყვანილი ყველა ელემენტის ერთ დოკუმენტში პროდუქციის სახით ინტეგრირება მოგვცემს მენეჯმენტის გეგმის პროექტს.

არსებობს მენეჯმენტის გეგმის პრეზენტაციის მრავალი საშუალება, ასევე მრავალფეროვანი შეიძლება იყოს მათი შინაარსი, თანამიმდევრობა და დეტალიზების დონე. მენეჯმენტის გეგმის ფორმატი დამოკიდებული იქნება არსებულ ბიუჯეტზე, მენეჯმენტის მიდგომების ფილოსოფიაზე, მენეჯმენტის სააგენტოს მოთხოვნილებებსა და მენეჯმენტის გეგმის მიზნებზე. მაგრამ, რამდენადაც არ არსებობს მენეჯმენტის გეგმის ფორმატის რაიმე ჩამოყალიბებული სტანდარტი და “სწორი” ან “არასწორი” მიდგომა, გეგმის შინაარსმა და სტრუქტურამ უნდა ყოველთვის ასახოს ობიექტის საჭიროებები, მენეჯერების მიზნები და მოთხოვნილებები და ხელთ არსებული რესურსები.

დიდი ეროვნული პარკებისათვის მოსალოდნელია, რომ გეგმა იქნება შედარებით მოზრდილი და რთული დოკუმენტი, პატარა და ნაკლებად მნიშვნელოვანი დაცულ ტერიტორიებთან შედარებით, რომელთათვისაც ხშირად უფრო უპრიანი იქნება მარტივი დოკუმენტის მომზადება. ძნელი გადასაწყვეტი შეიძლება იყოს, თუ რა მოცულობის ინფორმაცია უნდა მოხვდეს დოკუმენტში. როგორც აღინიშნა, დიდი ეროვნული პარკისათვის ინფორმაციული ნაწილი ვრცელი იქნება და გეგმის საგრძნობ ნაწილს შეადგენს, თუმცაღა, თანამედროვე ტენდენციების შესაბამისად, ინფორმაციული ნაწილი უმეტესწილად დანართის სახით მოხვდება დოკუმენტში, რათა უშუალოდ გეგმა მეტად იყოს ფოკუსირებული ტერიტორიის მენეჯმენტისა და მოხმარებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. შეზღუდული მნიშვნელობის საკითხები მხოლოდ შემოკლებული ფორმით უნდა იყოს განხილული – აქცენტი ყოველთვის გადატანილი უნდა იყოს იმ მნიშვნელოვან გარემოებებზე, რომლებიც აისახებიან მენეჯმენტის მიზნებსა და შედეგების მიღწევაზე.

მენეჯმენტის გეგმის ძირითადი ელემენტები

მართალია, სტანდარტული ფორმატი მენეჯმენტის გეგმისა არ არსებობს, ისინი მაინც შეიცავენ გარკვეული სტანდარტულ ელემენტებს. აღნიშნული ჩამოყალიბებულია ჩანართში 12. ეს სახელმძღვანელო პრინციპები გულისხმობს, რომ გეგმის შინაარსი ასახავს მისი მომზადებისას წარმოებულ პროცესს. დაგეგმვა ლოგიკურ პროცესს უნდა წარმოადგენდეს – ხოლო როდესაც იგი ლოგიკურად გამართული მიდგომებით მზადდება – გეგმების უმეტესობა თავიდან ბოლომდე გააზრებულად იქნება ჩამოყალიბებული. გეგმა ჩვეულებრივ იწყება დაცული ტერიტორიის შესახებ შესავალი ინფორმაციით, მისი მნიშვნელოვნებით და მასზე მოქმედი ფაქტორებით, შემდეგ მოსდევს პარკის სამომავლო მენეჯმენტის “ხედვის” ფორმულირება და სრულდება იმ პრესკრიპციების ერთობლიობით, თუ როგორ არის ნაგულისხმები აღნიშნული ხედვის მიღწევა, და თუ როგორ მოახერხებენ მენეჯერები და სხვა ჩართული მხარეები გეგმის ეფექტურობის შეფასებას მისი ძალაში ყოფნის პერიოდის დასრულების შემდეგ.

ჩანართი 12. მენეჯმენტის გეგმის შინაარსის სახელმძღვანელო პრინციპები	
ქვემოთ ჩამოყალიბებულია მენეჯმენტის გეგმების ის ელემენტები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გამოიყენება პრაქტიკაში.	
ისინი არ წარმოადგენენ მაინცადამაინც გეგმის “თავების სათაურების ჩამონათვალს”, თუმცა ამ დანიშნულებითაც შეიძლება გამოდგეს. შეიძლება ვისარგებლოთ ამ ჩამონათვალთ გეგმის თავების დასათაურებისას, შეიძლება რამოდენიმე პუნქტის “გაერთიანება” ან დაყოფა უფრო მცირე ქვეთავებად – ეს დამოკიდებულია ტერიტორიის მახასიათებლებზე, დაგეგმვისას გამოყენებულ პროცესზე და მენეჯერის საჭიროებებზე.	
ზოგიერთი ეს ელემენტი შეიძლება არ გვჭირდებოდეს, ზოგიერთი ელემენტის კი დამატება მოგვიხდეს. ეს ელემენტები მჭიდროდ ასახავენ გამოყენებული პროცესის ეტაპებს.	
რეზიუმე	აქ შეჯამებულია გეგმის ფარგლებში გადასაჭრელი ძირითადი საკითხები და შესაბამისი გადანყვეტილებები. გეგმის ეს ნაწილი მნიშვნელოვანია, რამეთუ საბოლოო გადანყვეტილებების მიმღებთაგან უმეტესობას არ ექნებათ დრო წაიკითხოს და საკმარისად ჩაუღრმავდეს თანდართულ დეტალურ აღწერილობებს.
შესავალი	ამ ნაწილში გაცხადებულია გეგმის დანიშნულება და მასშტაბი, მასში მოყვანილია ახსნა-განმარტებები დაცული ტერიტორიის ჩამოყალიბების მიზეზებზე და გეგმის შემუშავების საჭიროების სამართლებრივ საფუძველზე. ამ ნაწილში შეიძლება აგრეთვე მოყვანილი იყოს ძირითადი საცნობარო ხასიათის ინფორმაცია დაცული ტერიტორიის შესახებ, როგორებიცაა მისი ადგილმდებარეობა, ზომა, ძირითადი რესურსები და ღირებულებანი.
აღწერა	ეს ნაწილი მოიცავს აღწერილობითი ხასიათის ინფორმაციას დაცული ტერიტორიის შესახებ. აქ, ჩვეულებრივ, იგულისხმება რესურსები - ბუნებრივი, კულტურული და სოციალურ ეკონომიკური მახასიათებლები, რესურსების მოხმარების სახეები, აგრეთვე სამართლებრივი საფუძველები.
შეფასება	ამ ნაწილში განისაზღვრება, თუ რით არის მნიშვნელოვანი დაცული ტერიტორია და განერილია მისი ძირითადი ფასეულობები. ჩვეულებრივ, ეს ხორციელდება ტერიტორიის ძირითადი მახასიათებლების მნიშვნელობის შესახებ “განცხადების” ფორმით.
პრობლემების ანალიზი	ამ ნაწილში წარმოდგენილია არსებული პრობლემებისა და შესაძლებლობების ანალიზი და იმ ძირითადი საფრთხეების ჩამონათვალი, რომელიც ემუქრება კონსერვაციას ან ტერიტორიის მართვას მართვას.

<p>ჩანართი 12. (გაგრძელება)</p>	<p>აქ ფორმულირებულია ფართო, გრძელვადიანი ხედვა დაცული ტერიტორიისათვის, რაც შეიძლება ჩამოყალიბდეს მიზნების და “ხედვის განცხადების” სახით. შეიძლება აქვე იყოს მოყვანილი ძირითადი ხასიათის პოლიტიკის მიმართულებები მენეჯმენტის სახელმძღვანელოდ. აღნიშნულს მოსდევს მიზნების ერთობლიობის ფორმულირება, რაც წარმოადგენს ცალკეული განცხადებების კრებულს, რომლებიც აყალიბებენ, თუ რას უნდა მიაღწიოს მენეჯმენტმა გეგმის შესრულებისათვის გამოყოფილი დროით მონაკვეთში. მიზნებს, ჩვეულებრივ, თან ერთვის მათი დასაბუთებითი ნაწილი, რომლითაც არგუმენტირებულია დაგეგმვის პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებები. მიზნებს ზოგჯერ ერთვის “ცვლილების მისაღები ზღვრებიც”.</p>
<p>ხედვა და მიზნები</p>	<p>სხვადასხვა მართვის ზონების საჭიროებისას, შეიძლება მომზადდეს ზონირების გეგმა, რომლითაც დადგინდება ცალკეული ზონების საზღვრები, კლასიფიკაცია, განმარტება მენეჯმენტის და სხვა საქმიანობები, ნებადართული ან აკრძალული თითოეული ზონისათვის. ყოველი ზონისათვის შეიძლება ქვე-მიზნებიც იყოს ფორმულირებული. ზონირების გეგმა შეიძლება მენეჯმენტის გეგმის ნაწილი იყოს, ან შესაძლებელია მისი ცალკე გამოცემა. მრავალ შემთხვევაში ზონირების გეგმა შეიძლება მომზადდეს როგორც მენეჯმენტის გეგმის ინფორმაციული ნაწილი, თუმცა იგი შეიძლება უკვე არსებობდეს კიდეც. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში, ზონირების გეგმა რეზიუმირებული სახით უნდა მოხვდეს მენეჯმენტის გეგმაში. მკაფიოდ უნდა იყოს აღწერილი ის შეზღუდვები და პირობები, რომლებიც ვრცელდება თითოეულ ზონაზე.</p> <p>ამ ნაწილის დანიშნულებაა იმ კონკრეტული ქმედებების ჩამოყალიბება, რომლებიც უნდა განხორციელდეს მიზნების მისაღწევად. ეს, ჩვეულებრივ, მოიცავს შემდეგს:</p>
<p>ზონირების გეგმა</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ განსახორციელებლად საჭირო მენეჯმენტის ქმედებების/საქმიანობების ჩამონათვალი (ზოგჯერ უწოდებენ “პრესკრიპციებს”). ■ განრიგი ან სამუშაო გეგმა იმის მითითებით, თუ როდის და ვის მიერ უნდა განხორციელდეს საქმიანობა (შეიძლება ცალკე დოკუმენტის სახითაც მოზადდეს). ■ საქმიანობების/ქმედებების პრიორიტიზირება. ■ ქმედებების განსახორციელებლად აუცილებელი საკადრო და ფინანსური რესურსები (განფასება). <p>აქტივობები შეიძლება კიდევ უფრო დაკონკრეტდეს “პროექტებად”. ამასთან, ყოველი ასეთი პროექტი დეტალიზებულ ქმედებას წარმოადგენს. შეიძლება მოყვანილი იყოს განმარტებები, თუ როგორ შეიძლება მათი განხორციელება. თუმცაღა, უფრო მიღებულია, რომ ამ ნაწილში მოყვანილი ინფორმაცია არ იყოს ზედმეტად დეტალური, მაგრამ ცალკე დოკუმენტის სახით თან დაერთოს ყოველწლიური საოპერაციო ან სამუშაო გეგმა, რომელშიც მოყვანილი იქნება დეტალები.</p>
<p>მენეჯმენტის ქმედებები</p>	<p>ამ თავის მიხედვით განისაზღვრება, თუ როგორი ფორმით შესრულდება გეგმის განხორციელების მონიტორინგი, აგრეთვე როდის და როგორ მოხდება გეგმის შინაარსის გადასინჯვა. მოყვანილი იქნება ინდიკატორები, რომლის მიმართაც მოხდება დაცული ტერიტორიის მიერ მიღწეული შედეგების რაოდენობრივი მონიტორინგი.</p>
<p>მონიტორინგი და შეფასება</p>	

პარიაციები

ზემოთ მოყვანილი შინაარსობრივი წყობის მქონე მენეჯმენტის გეგმები ხშირად გვხვდება პრაქტიკაში. ასეთი გეგმა სარკისებრი ანარეკლია უშუალოდ დაგეგმვის პროცესისა. თუმცა, ზოგიერთ დამგეგმავს უფრო ეფექტურად მიაჩნია (განსაკუთრებით დიდი და რთული დაცული ტერიტორიებისათვის) გეგმის ისეთი თანამიმდევრობის ჩამოყალიბება, რომ მისი შინაარსი მეტად შეესაბამებოდეს ტერიტორიის (და/ან მისი მმართველი ორგანიზაციის) ფართო **დანიშნულებას**. აღნიშნული უფრო გამოხატულად ვლინდება გეგმის იმ ნაწილში, რომელიც შეეხება პოლიტიკის მიმართულებებს, მიზნებს, ზონებს და მენეჯმენტის ქმედებებს. ასეთ შემთხვევაში, გეგმით შეიძლება განერილი იყოს მენეჯმენტის პროგრამები, რომლებიც ჩვეულებრივ მოიცავენ შემდეგ თემებს:

- ბიომრავალფეროვნების კონსერვაციის მენეჯმენტი.
- ფიზიკური გარემოს მენეჯმენტი.
- ბიოლოგიური კომპონენტების მენეჯმენტი.
- სათემო კონსერვაციის პროგრამა.
- ვიზიტორთათვის და დაცული ტერიტორიის განვითარება.
- დაცული ტერიტორიის ადმინისტრირება.
- სამეცნიერო კვლევა და ინფორმაცია.
- შეფასება და გადასინჯვა.

მსგავსი სტრუქტურა აადვილებს კომუნიკაციას და ახდენს მკითხველის ფოკუსირებას იმაზე, თუ როგორ მოხდება რომელიმე კონკრეტული ფუნქციის განხორციელება (მაგალითად, ეროვნული პარკის კონსერვაცია ან მისადგომი გზებით უზრუნველყოფა).

მსგავსი მიდგომა გამოიყენება მექსიკაში, სადაც მენეჯმენტის გეგმის შინაარსი და ფორმატი კანონმდებლობითაა განსაზღვრული. ამ შემთხვევაში მათ ჩამოყალიბებული აქვთ შვიდი “მენეჯმენტის პროგრამა” და ეს მოიცავს შემდეგს:

- (1) კონსერვაცია.
- (2) მდგრადი სოციალური განვითარება.
- (3) სამეცნიერო კვლევა და გარემოს მონიტორინგი.
- (4) სამართლებრივი ჩარჩო.
- (5) ადმინისტრაცია.
- (6) ხელმძღვანელობა და კოორდინაცია.
- (7) ოპერირება.

თითოეული მენეჯმენტის პროგრამა შეიცავს მიზნებს, პრობლემებს და სტრატეგიებს, განვითარების ქმედებებს და საქმიანობებს, აგრეთვე დეტალურად აღწერს საჭირო ინფრასტრუქტურას, აღჭურვილობას და ადამიანურ რესურსებს.

ინგლისისა და უელსის ეროვნული პარკების მენეჯმენტის გეგმები აგრეთვე მსგავსი ფორმატითაა განერილი, როდესაც შემადგენელი თავების სათაურები ეხმიანება პარკების ზოგად დანიშნულებას, იხილეთ ჩანართი 13.

ჩანართი 13. ეროვნული პარკის გეგმის შინაარსი - ინგლისი და უელსი

1. შესავალი
2. პარკის ხედვა
3. კონსერვაცია
 - ა) ბუნებრივი გარემო
 - ბ) კულტურული მემკვიდრეობის კონსერვაცია
4. პარკის გათვითცნობიერების და დასვენების მხარდაჭერა
 - ა) რეკრეაციის მენეჯმენტი
 - ბ) გათვითცნობიერების მხარდაჭერა
5. ადგილობრივი თემების ეკონომიკური და სოციალური კეთილდღეობა
6. განვითარების დაგეგმვა და განვითარების კონტროლი
7. პარკთან დაკავშირებული თემები / პოლიტიკის მიმართულებები კონკრეტული გეოგრაფიული არეალებისათვის
8. განხორციელება: პოლიტიკის მისადაგება პარკის კონკრეტული მიმართულებებისადმი: მენეჯმენტი, ადმინისტრირება და რესურსები
9. გეგმის მონიტორინგი და გადასინჯვა

ტანზანიის შემთხვევაშიც მიდგომა ანალოგიურია – დაცული ტერიტორიების “ქმედებათა გეგმების” შემადგენელი თავები შეესატყვისება პარკების ზოგად დანიშნულებას – ჩანართი 14.

ჩანართი 14. მენეჯმენტის გეგმის შინაარსი – ტანზანია

1. პარკის მნიშვნელოვნების და დანიშნულების განაცხადი
2. გადასაჭრელი საკითხების და პრობლემების ანალიზი
3. განსაკუთრებული რესურსებისა და ღირებულებების აღწერა
4. პარკის სასურველი სამომავლო მდგომარეობის აღმწერი მენეჯმენტის მიზნების ჩამონათვალი
5. ქმედებათა გეგმა, რომელიც შეიცავს: ზონირების სქემას კონკრეტული ქმედებების, აგრეთვე მოხმარების და განვითარების მისაღები ზღვარის მითითებით, და შემდეგი დაკავშირებული ქმედებებით:
 - რესურსების დაცვა და მენეჯმენტი.
 - მოხმარება ვიზიტორების მიერ და განვითარება.
 - ტერიტორიების დაცვა და საზღვრის ცვლილებები.
 - თანამშრომლობა შესაბამის ადგილობრივ და ადმინისტრაციულ-მმართველობით ინტერესებთან.
 - ვიზიტორთა შეგრძნებები, მოხმარების სახეობები და ინტერპრეტაცია.
 - ინვალიდ ვიზიტორთა უზრუნველყოფა მისაღგომი საშუალებებით.
 - პარკის ოპერირება და გეგმის გარემოსდაცვითი ზემოქმედებების შეფასება.
 - გეგმის განხორციელების პრიორიტეტების და დაფინანსების პაკეტების ჩამონათვალი.

მცირედ განსხვავებული მიდგომა, რომელსაც მისდევენ “შოტლანდიის ეროვნული ტრასტი” და “უელსის ბუნებრივი ტერიტორიების კომისია”, მდგომარეობს იმაში, რომ მენეჯმენტის პროგრამა უნდა შემუშავდეს ტერიტორიის ყოველი ძირითადი მახასიათებლისათვის (Alexander 1996). ამგვარ ძირითად მახასიათებელს შეიძლება წარმოადგენდეს ჰაბიტატი (მაგალითად ტყე), კონკრეტული სახეობები, ან კიდევ არქეოლოგიური ობიექტები ან შენობა-ნაგებობები. ყოველი ამ მახასიათებლისათვის (ან მათი იმ ჯგუფებისათვის, რომელთაც მსგავსი პარამეტრები და მენეჯმენტის საჭიროებები გააჩნიათ) ყალიბდება მენეჯმენტის ახსნა-განმარტება, მიზნები და ქმედებები. “უელსის ბუნებრივი ტერიტორიების კომისია” თითოეული მახასიათებლისათვის განსაზღვრავს აგრეთვე ატრიბუტს და იყენებს აღნიშნულ ატრიბუტებს “ცვლილების მისაღები ზღვარის” დასადგენად. ამდენად, მსგავსი ტიპის მენეჯმენტის გეგმაში მის შემადგენლობას და შინაარსს განსაზღვრავენ ობიექტის ძირითადი მახასიათებლები.

ყველა ეს ვარიაციები და სხვადასხვა ფორმატები განვითარებული და დამუშავებული იქნა კონკრეტული მენეჯერი ორგანიზაციის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად – კერძოდ, ისეთი დოკუმენტის შესამუშავებლად, რომელიც ყველაზე მკაფიოდ ატყობინებს ყველა დაინტერესებულ მხარეს მენეჯმენტის განზრახულობებს. ფორმატის მსგავსი ვარიაციების არსებობა იმის მაჩვენებელია, რომ დამგეგმავებს სურვილი აქვთ დოკუმენტი მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს მათთვის კონკრეტულ გარემოებებს. მაგრამ ფორმატის შემუშავების შემდეგ ორგანიზაციები, ჩვეულებრივ, ცდილობენ დაამკვიდრონ “სტანდარტიზებული მიდგომა”, რომელიც კომპიუტერული ტემპლეტის სახით არის მომზადებული და “ჩეკლისტის” ტიპის ჩამონათვალის ფორმით გამოიყენება ყველა გეგმისათვის. სტანდარტული ფორმატი საშუალებას აძლევს, აგრეთვე, პერსონალს, ადვილად გაიცნობიეროს გეგმის შინაარსი, აგრეთვე მარტივად და სწრაფად მიაკვლიოს საჭირო ინფორმაციას. ეს მეთოდი მთელს უწყებაში გეგმების სტრუქტურის ჰარმონიზებისა საშუალებას იძლევა და ამით აადვილებს შიდაუწყებრივ ანგარიშგებასაც.

ნებისმიერი ფორმატის შერჩევასა, პრაგმატული მიდგომა სჯობს “პედანტურ” სიზუსტეს. ინტელექტუალური დატვირთვა და დეტალურობა გეგმამ შეიძლება მოგვიანებით ეტაპზე შეიძინოს, დაზუსტებების და ცვლილებების გზით. დამატებითი სახელმძღვანელო პრინციპები გეგმის წერასთან დაკავშირებით, მოყვანილია ჩანართ 15-ში.

ჩანართი 15. გეგმის დანერგვის სახელმძღვანელო პრინციპები

- წერისას მკაფიო და მარტივი ენის გამოყენება.
- დაცული ტერიტორიის მნიშვნელოვნების განხილვა რეგიონულ, ეროვნულ და საერთაშორისო კონტექსტში.
- მნიშვნელოვან ღირებულებებისა და საკითხების განსაზღვრა და მათზე კონცენტრირება.
- იმ კრიტერიუმების, რომლებსაც ეფუძნება დაცული ტერიტორიის ხედვა, მენეჯმენტის მიზნები და ზონირება. ამით საზოგადოებისთვის და პერსონალისთვის გასაგები სრულიად გახდება გამოყენებული მიდგომები.
- კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომლითაც მოხდება მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასება გეგმის დანერგვისას.
- საზოგადოების მიერ გამოთქმული წინადადებების და შენიშვნების აღნუსხვა.

შიდაუწყებრივი განხილვა

მას შემდეგ, რაც გეგმის პროექტი გარკვეულ მონახაზს შეიძენს, სასარგებლოა მენეჯმენტის გეგმის დაგზავნა შიდაუწყებრივი განხილვისთვის და წინადადებების მისაღებად. ეს საშუალებას მისცემს სამენეჯმენტო ქმედებებით დაინტერესებულ პერსონალს, თვალი გადაავლოს მენეჯმენტის გეგმას და გამოთქვას მოსაზრებები საზოგადოებრივი კონსულტაციების და განხილვების დანყებამდე. ამ გზით მოხერხდება გამოვავლინოთ პროექტში დარჩენილი უზუსტობები და მივიღოთ პროფესიული რჩევები და წინადადებები გეგმის პრეზენტაციის სტილისა და შინაარსის კიდევ უფრო დასახვეწად.

ეტაპი 8. საჯარო განხილვა და გეგმის პროექტის გაცნობა საზოგადოებისათვის

ფართო საზოგადოების და დაინტერესებული მხარეებს უნდა მიეცეთ შესაძლებლობა განიხილონ მენეჯმენტის გეგმის პროექტი, რაც მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესის მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს. აღნიშნული საკითხი ცალკე განხილვის თემაა მე-5 თავში.

სხვადასხვა უწყებები და ქვეყნები სხვადასხვანაირად უდგებიან საზოგადოებრივ განხილვებს. თუმცა, ზოგადად ორი სცენარი შეიძლება იქნას გამოყოფილი:

- საჯარო განხილვის პროცესი წინასწარ არის განსაზღვრული, ან
- უწყება თვითონვე განსაზღვრავს მოქმედებების თანამიმდევრობას.

იქ სადაც განხილვის პროცესი განერილია, უწყება, რასაკვირველია, უნდა მიჰყვეს მის შესრულებას. ჩვეულებრივ, ეს ნიშნავს განცხადების გამოქვეყნებას დაინტერესებული საზოგადოების საყურადღებოდ, რომ გეგმის პროექტი მზადაა საზოგადოების განსახილველად და მიეთითება ის ადგილი, სადაც შეიძლება გეგმის პროექტის გაცნობა ან ასლის მიღება. განცხადებაში განერილი იქნება, აგრეთვე, წინადადებებისა და შენიშვნების მიღების ბოლო ვადა და თუ სად უნდა იქნას შენიშვნები წარდგენილი. ჩვეულებრივ მიეთითება, აგრეთვე, საკონტაქტო პირი და მისი ტელეფონის ნომერი.

თუმცადა, ზემოხსენებული წარმოადგენს მინიმალურ აუცილებელ მოთხოვნებს. ჩვეულებრივ, ამას არ მოჰყვება ხოლმე საჯარო განხილვის შეხვედრები, ინტერვიუები მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით, გამოქვეყნება საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში და ინტერნეტში განთავსება. საზოგადოებისათვის და დაინტერესებული მხარეებისათვის მნიშვნელოვანია ჰქონდეთ იმის შესაძლებლობა გაიგონ, თუ რის შემოთავაზებას აქვს ადგილი და ამის საფუძველზე შეძლონ გააზრებული წინადადებების და შენიშვნების მოწოდება. სიტყვიერი წინადადებები აგრეთვე უნდა იქნას ჩანიშნული და, როდესაც ეს შესაძლებელია, დაფიქსირდეს განმცხადებელი. წერილობითი წინადადებების მოწოდება აგრეთვე უნდა იყოს შესაძლებელი და ეს პროცესის ნაწილი უნდა იყოს. დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციის ინტენსიობა უნდა ითვალისწინებდეს და მხედველობაში იღებდეს გეგმით დაინტერესების დონეს.

გემის პროექტის ასლის მოსაპოვებლად გადასახდელის დანებსების საკითხი უწყების პოლიტიკის შესაბამისად უნდა გადაწყდეს. თუმცადა, საზოგადოება უფრო სავარაუდოა, რომ გამოეხმაურება გეგმის შინაარსს, თუკი გეგმის პროექტი საზოგადოების წარმომადგენლებს საზღაურის გარეშე მიეწოდება და სწორედ ასეთი მიდგომა არის რეკომენდებული გამომხაურების მაქსიმალური ინტენსიობის უზრუნველსაყოფად.

იმ შემთხვევაში, როდესაც საზოგადოებრივი განხილვის პროცესი არ არის განერილი, უწყებას ან მენეჯერ ორგანიზაციას შეუძლია თავისი შეხედულებისამებრ განსაზღვროს მოქმედების რეჟიმი. მართალია, ზემოხსენებული შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც მინიმალური შესასრულებელი მოთხოვნილება, სხვა ნაბიჯებიც შეიძლება გადაიდგას, კერძოდ:

- ურთიერთსაპირისპირო მოსაზრებების გადასაწყვეტად სტიმულირება უნდა გავუწიოთ სპეციალური ინტერესების მქონე ჯგუფების შეხვედრების ორგანიზებას.
- სტიმულირება უნდა გავუწიოთ, აგრეთვე, დამგეგმავების კონსულტაციებს სხვადასხვა ინდივიდუალურ პირებთან და ორგანიზაციებთან.
- საზოგადოების წინადადებები რეკომენდაციებისათვის გადაეგზავნოს მრჩეველთა გარეშე ჯგუფებს, მაგალითად საკონსულტაციო კომიტეტებს, შედგენილთ თემის ლიდერებისა და წარმომადგენლებისაგან.
- ფორმალურად იქნას ჩართული გეგმის და მიღებული კომენტარების განხილვაში კანონმდებლობის მოთხოვნის საფუძველზე ჩამოყალიბებული მრჩეველთა დამოუკიდებელი კომიტეტი.
- თანხმობა პრობლემის პოლიტიკური პროცესის ფარგლებში დარეგულირებაზე შედარებით რთულად გადასაწყვეტ საკითხებთან მიმართებაში.

საზოგადოების წინადადებების და შენიშვნების გათვალისწინებისათვის საჭირო დრო განსხვავებულია სხვადასხვა შემთხვევებში. სამი თვე ჩვეულებრივ განიხილება როგორც მინიმალურად საკმარისი დრო, მაგრამ საჭირო დროის პერიოდი უნდა გახანგრძლივდეს საზოგადოება მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად და მათი წინადადებების გათვალისწინების მიზნით. რეალისტური მოსაზრებებით, ჩვეულებრივ, არანაკლებ ექვსი თვე დასჭირდება კონსულტაციებს დიდი ფართობის მქონე დაცული ტერიტორიის ან რთული საკითხების გადაჭრისას. ხშირ შემთხვევაში, სათემო ჯგუფები და არასამთავრობო ორგანიზაციები დამატებითი დროის გამოყოფას ითხოვენ გეგმის პროექტის განხილვისათვის და წინადადებების მოსამზადებლად. აღნიშნულ პირობებში მენეჯერი უწყების გადასაწყვეტი ხდება, მიიღოს დაგვიანებული შენიშვნები თუ გადავიდეს გეგმის შემუშავების შემდეგ ეტაპზე. ამ შემთხვევაში მთავარი საკითხი მდგომარეობს იმაში, რომ დასრულდეს დებატები მენეჯმენტის გეგმის თაობაზე იმ ეტაპზე, როდესაც გეგმა პროექტის სახით არის გავრცელებული, რათა საბოლოო დოკუმენტმა ადეკვატურად გაითვალისწინოს მონაწილეობითი მიდგომების პირობებში გამოთქმული ღირებულებები და საკითხები და ამით გააძლიეროს მფლობელობის შეგრძნება პროცესის მონაწილეობაში. დადებითი შედეგის მისაღწევად საჭიროა მოქნილობის გამოჩენა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა დროის პერიოდი იქნება გამოყოფილი კონსულტაციების ეტაპის დასასრულებლად.

ჩანართი 16 მოიცავს **სახელმძღვანელო პრინციპებს** იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა წარიმართოს კონსულტაციების აღნიშნული პროცესი.

ჩანართი 16. გეგმის საჯარო განხილვის სახელმძღვანელო პრინციპები

მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო განხილვების პროცესმა გაუღვივოს ნდობა ყველა დაინტერესებულ მხარეს:

- უნდა გამოვლინდეს ყველა დაინტერესებული მხარე.
- უნდა დამყარდეს ყველასთან თანაბარი და გამჭვირვალე ურთიერთობა.
- შემუშავებული მასალები უნდა იყოს ინფორმატიული, მკაფიო და ადვილად მოსახმარი.
- უნდა გამოვიყენოთ ადგილობრივი კულტურის თვალსაზრისით მისაღები სხვადასხვა ფორმა შეხედულებების გასაზიარებლად.
- ხაზი უნდა გაესვას წარმოდგენილი წინადადებების საპროექტო ხასიათს.
- საჭიროა მზადყოფნა წინადადების შინაარსის შესაცვლელად.
- საჭიროა მიღებული წინადადებების და შენიშვნების სრული და დოკუმენტალური ჩანაწერების წარმოება, აგრეთვე ყველა საკონტაქტო პირის ზუსტად დაფიქსირება.
- უნდა ვუზრუნველყოთ, რომ მოთხოვნა შეხვედრის მოწყობაზე, მასალების მიწოდებაზე და ა.შ. დაკმაყოფილდეს და თანაც სწრაფად. უნდა დავარწმუნოთ იმაში, რომ ყველა შეხედულება განხილულ იქნა, მიუხედავად იმისა, გათვალისწინებულ იქნა იგი თუ არა.
- უნდა გამოიყოს საკმარისი დრო, რათა დაინტერესებულ მხარეებს არ გაუჩნდეთ დაჩქარების შეგრძნება, მაგრამ არა იმდენად ვრცელი, რომ მხარეებმა დაკარგონ საკითხისადმი ინტერესი.
- კონსულტაციების პროცესი უნდა გაგრძელდეს, თუ გამოთქმული შენიშვნების გამო გეგმაში შეტანილი ცვლილებები ზემოქმედებას ახდენს არა შენიშვნების წყაროზე, არამედ სხვა დაინტერესებულ მხარეებზე.
- უნდა ვუზრუნველყოთ უკუკავშირი განხილვების შედეგების თაობაზე ყველასთან, ვინც გამოთქვა შენიშვნა ან წინადადება.
- და ბოლოს, უნდა განვიხილოთ ყველა დაინტერესებული მხარე როგორც მნიშვნელოვანი პარტნიორი დაცული ტერიტორიების კონსერვაციის საქმეში, და არა როგორც ბარიერი.

ეტაპი 9. პროექტის შესწორება და საბოლოო გეგმის მომზადება

აღნიშნული ეტაპი ითვალისწინებს პროექტის გადაამუშავებას დაინტერესებული მხარეებისგან და საზოგადოებისგან მონოდებული წინადადებებისა და შენიშვნების გათვალისწინებით. სანიმუშო პრაქტიკა გულისხმობს, რომ წერილობით მიღებული, აგრეთვე საჯარო განხილვების დროს ჩანიშნული ან სხვა გზით შემოსული წინადადებები და შენიშვნები იყოს რეგისტრირებული და განხილული. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც დოკუმენტის საბოლოო ვარიანტში ეს საკითხი გამორჩენილ იქნა, მიზანშეწონილი იქნება დაგეგმვის ჯგუფმა შეჯამებული სახით წარმოადგინოს ყოველი მიღებული კომენტარი და დანართის სახით შეიტანოს მენეჯმენტის გეგმის გამოქვეყნებულ ვარიანტში, ან გააფორმოს ცალკე დოკუმენტის სახით.

დაგეგმვის ჯგუფს მოეთხოვება მაქსიმალური დაკვირვებით მოეპყრას იმ საკითხს, თუ რომელი შენიშვნა მიიღოს მხედველობაში და რომელი არა. მომხმარებელთა ჯგუფების და დაინტერესებული მხარეების შენიშვნები, უმეტესწილად, კონკრეტული საკითხებზე იქნება კონცენტრირებული და არა მთლიანობაში გეგმის შინაარსზე. კონკრეტული ჯგუფის კომენტარებს, რამდენადაც არ უნდა ცდილობდეს იგი თავისი შეხედულებების გატანას, არ უნდა მიეცეს საშუალება რისკის ქვეშ მოაქციოს გეგმის სხვა ელემენტები.

შესაძლოა, სასარგებლო იყოს კონსულტაციების ამსახველი ანგარიშის მომზადება და იგი თან დაერთოს საბოლოო გეგმას. აღნიშნულ ანგარიშში აღწერილი იქნება დეტალურად, თუ როგორ იქნა გათვალისწინებული მიღებული კომენტარები და თუ რატომ ვერ იქნა მენეჯმენტის გეგმაში გამოყენებული ზოგიერთი შეხედულება. ეს დაეხმარება საზოგადოებას და დაინტერესებულ მხარეებს უკეთ გაერკვნენ გეგმის საბოლოო ვარიანტის შინაარსში და შეაფასონ, თუ რა გზის გავლა გახდა საჭირო დოკუმენტში მოხვედრილი ქმედებების ჩამოყალიბებისათვის.

მენეჯმენტის გეგმის საბოლოო გამოქვეყნებულმა ვარიანტმა სხვადასხვა სახე შეიძლება მიიღოს. ჩვეულებრივი პრაქტიკა გულისხმობს მის გამოცემას პუბლიკაციის სახით, რომელიც საჯაროდ ხელმისაწვდომი უნდა გახდეს და შესაძლებელი იყოს მისი შექენა. ტირაჟი, რალათქმაუნდა, აუდიტორიის სიდიდით განისაზღვრება. ხშირ შემთხვევაში სასარგებლოა რეზიუმირებული ვერსიის ლიფლეტის გამოცემა ფართო ცირკულაციით, სავარაუდოდ უფასო გავრცელების რეჟიმში. გეგმა შეიძლება აგრეთვე განთავსდეს უწყების ვებგვერზე, ჩამოტვირთვის შესაძლებლობით. შესაძლოა, სასარგებლო იყოს მენეჯმენტის გეგმის გამოცემა რბილად შეკრული ფორმით, რათა უწყების პერსონალმა შეძლოს დოკუმენტის დაშლა, რათა მათთვის ადვილად ხელმისაწვდომი გახდეს ხშირად გამოყენებადი მონაკვეთები.

ეტაპი 10. გეგმის დამტკიცება

ეს წარმოადგენს ფორმალურ ეტაპს, რომელიც გულისხმობს ხელისუფლების კომპეტენტურ ორგანოში გეგმის დასამტკიცებლად წარდგენას. პროცედურები განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყნებში, მაგრამ უმეტესად ადგილი აქვს გეგმის დამტკიცების არსებული ფორმალური პროცედურის შესრულებას, რაც კანონმდებლობით განისაზღვრება.

მაგალითად, ავსტრალიის შემთხვევაში ეროვნული პარკების მენეჯმენტის გეგმები ექვემდებარება წარდგენას გარემოს და კულტურული მემკვიდრეობის მინისტრის მიერ დამტკიცებას. მაგრამ, გეგმა განსახილველად გამოფენილი უნდა იყოს პარლამენტის ორივე პალატაში 15 დღის განმავლობაში, რომლის დროსაც პარლამენტის წევრებს შეუძლიათ გამოთქვან პრეტენზია ან მოითხოვონ განმარტებები გეგმის შინაარსთან დაკავშირებით.

ეტაპი 11. მენეჯმენტის გეგმის განხორციელება

მენეჯმენტის გეგმა შეიცავს განსახორციელებელ ქმედებებს. ეს ქმედებები რეალისტური უნდა იყოს და დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტისთვის აუცილებელი. ქმედებები არ უნდა წარმოადგენდნენ “სურვილების ჩამონათვალს” ან შეიცავდნენ ისეთ პუნქტებს, რომლებიც არ ეთანადება მენეჯმენტის მიზნებს. ეს პროცესი მკაფიოდ გამოხატულ სამართლებრივ ძალას ანიჭებს გეგმას და ქმნის მყარ საფუძველს გეგმის შესრულების და მისი მოთხოვნების აღსრულების თვალსაზრისით.

ზოგადად ორი მიდგომა გამოიყენება, კერძოდ:

- გეგმები არ შეიცავს წლების მიხედვით განერილ ინფორმაციას საჭირო რესურსებისა და ფინანსების თაობაზე, ან
- გეგმები შეიცავენ ამ სახის ინფორმაციას.

პირველი მიდგომის მიზეზს წარმოადგენს ამოცანების მასშტაბურობა და სირთულე, რაც აძნელებს ხარჯების ზუსტ გათვლას ერთ ან ორ წელიწადზე მეტი პერიოდისთვის. უფრო მეტიც, მენეჯმენტის გეგმის ძალაში ყოფნის 5-10 წლიანი პერიოდისათვის, სავარაუდოა, რომ დიდი ცვლილებების შეტანა გახდება საჭირო, რამდენადაც ცვლილებები შეიძლება მოხდეს თვითონ დაცულ ან მიმდებარე ტერიტორიებზე, მენეჯერი ორგანიზაციის საკადრო და ფინანსური მდგომარეობის მხრივ, ან მნიშვნელოვანი წარმატების ან წარუმატებლობის შემთხვევაში. აქედან გამომდინარე, მრავალი ორგანიზაცია იყენებს მენეჯმენტის გეგმას საჭირო ქმედებების ერთობლიობის ჩამოსაყალიბებლად, რომლის საფუძველზეც შემდეგ მუშავდება დეტალური და ზუსტად გათვლილი საოპერაციო გეგმები (იხილეთ ნაწილი 2.7).

მაშინაც კი, როდესაც ეს უკანასკნელი მიდგომაა შერჩეული, მენეჯმენტის გეგმები მაინც ასრულებენ ბიუჯეტირების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტის როლს და დონორები, სავარაუდოდ, არ დააფინანსებენ ისეთ ქმედებებს, რომლებიც არ მოხვდნენ გეგმაში. დამატებით აღსანიშნავია ისიც, რომ უწყების პასუხისმგებლობის ქვეშ მყოფი ყველა დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის გეგმების ნაკრები შეადგენს ორგანიზაციული განვითარების ბიზნეს გეგმის საფუძველს, რომელშიც მკაფიოდ იქნება მითითებული, თუ რისთვის არის საჭირო დაფინანსება, რა არის მენეჯმენტის პრიორიტეტები და როგორ იქნება განაწილებული რესურსები.

იმ სააგენტოებს შორის, რომლებიც მოქმედებენ ზემოთ აღწერილი პირველი მიდგომის საფუძველზე, შეგვიძლია მოვიხსენიოთ კვა ზულუ ნატალის ბუნების კონსერვაციის სამსახური და კენიის ველური სამყაროს სამსახური. ორივე სააგენტო საფუძველად იყენებს მენეჯმენტის გეგმებს წლიური სამუშაო გეგმის შესამუშავებლად. გეგმაში შესატანი ნებისმიერი ცვლილებები, საჭირო იმისათვის, რომ სამუშაო გეგმა იყოს რელევანტური და ასახავდეს დროის მოთხოვნებს, განიხილება და შესწორდება ყოველწლიური პერიოდული მითითებით.

მიდგომის მეორე ვარიანტს იყენებენ იმ შემთხვევაში, როდესაც ქვეყნები ან უწყებები გადაწყვეტენ დეტალური ფინანსური და საოპერაციო ინფორმაცია ჩააქსოვონ მენეჯმენტის გეგმაში. მეორე ვარიანტის შემთხვევაში აღნიშნული ინფორმაცია შეტანილია დოკუმენტში *სამუშაო გეგმის* ფორმით, რომელშიც ჩამოყალიბებულია განსახორციელებელი საქმიანობები და სავარაუდო ბიუჯეტი, გათვლილი მენეჯმენტის გეგმის ძალაში ყოფნის **მთელი პერიოდზე**. სამუშაო გეგმა შეიძლება გამოისახოს შეჯამებული სახით, კომპიუტერული გამოთვლების ფაილის ფორმატით. იგი უნდა მოიცავდეს შემდეგს: დროითი განრიგი, საჭირო საკადრო და ფულადი რესურსები, საქმიანობის პრიორიტეტულობის რანგი, წარმატების და წარუმატებლობის რაოდენობრივი კრიტერიუმი შედეგების შესაფასებლად. იმისდამხედვით, თუ როგორი ფორმით ხორციელდება ფინანსებს და რესურსების დაგეგმვა ორგანიზაციაში, შეიძლება სასარგებლო იყოს სამუშაო გეგმის დაყოფა ორ ნაწილად:

- განმეორებადი და მიმდინარე ამოცანები (საოპერაციო პროგრამა).
- განვითარების ან კაპიტალური პროექტების, ანუ “ერთჯერადი” ქმედებები.

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ დაცული ტერიტორიისათვის აგრეთვე მომზადდეს დეტალური **ყოველწლიური საოპერაციო გეგმები**. ეს გეგმები უნდა ეთანადებოდნენ წლიურ ბიუჯეტებს და მენეჯმენტის გეგმაზე დაყრდნობით და შეიძლება დაგვარად ზუსტი გათვლებით წინმსწრებად განსაზღვრავდნენ დაცული ტერიტორიის მიერ წლის განმავლობაში შესასრულებელ სამუშაოს. სამუშაო გეგმის შემთხვევის მსგავსად, სასარგებლო შეიძლება იყოს განვასხვაოთ განმეორებადი და მიმდინარე ამოცანები და განვითარების ან კაპიტალური პროექტები.

საოპერაციო გეგმები ჩვეულებრივ წარმოადგენენ არა მენეჯმენტის გეგმის შემადგენელ ნაწილს, არამედ მენეჯმენტის ინსტრუმენტს, რომელშიც ჩანს, თუ რა გზით მიმდინარეობს მენეჯმენტის გეგმის განხორციელება.

პრეზენტაციის ფორმატის ვარიაციები

არსებობს რამოდენიმე გზა იმისა, რომ განხორციელებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია იყოს დაჯგუფებული მენეჯმენტის გეგმის ან მისი დამხმარე დოკუმენტის ფარგლებში:

1) ზონების მიხედვით

თუკი მენეჯმენტის ზონები უკვე განსაზღვრულია, დაცული ტერიტორიის ქმედებები, დროითი განრიგი და ღირებულება შემდეგნაირად შეიძლება დაჯგუფდეს:

- თითოეული ზონისათვის საჭირო ქმედებები.
- ქმედებები, რომელთა მოქმედების არეალი ფართოა და ფარავს რამოდენიმე ზონას.
- ქმედებები, რომლებიც ვრცელდება დაცული ტერიტორიის ფარგლებს გარეთ.

2) მიზნების მიხედვით

ზოგიერთ შემთხვევაში ქმედებები – აგრეთვე მასთან დაკავშირებული დრო და ხარჯები – თითოეული ზონისათვის დაჯგუფებულია “მენეჯმენტის სტრატეგიის” ქვეშ.

3) პროექტების მიხედვით

სხვა შემთხვევებში, მენეჯმენტის ქმედებები (რომელთაც ხშირად პრესკრიპციებს უწოდებენ) ყალიბდებიან ცალკე ერთეულებად, გამაერთიანებელი სახელწოდებით “პროექტები”. ეს ხელს უწყობს დანერგვის განხორციელებას, რადგან თითოეული პროექტი შეიძლება მკაფიოდ აღინეროს, ინდივიდუალურად განფასდეს და გაინეროს დროში. საპროექტო დოკუმენტაცია შეიძლება გამოყენებული იყოს სამუშაოს განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პერსონალის ან უშუალოდ კონტრაქტორების სახელმძღვანელოდ.

ამ მიდგომის ფარგლებში ყოველ პროექტს ენიჭება **პრიორიტეტულობა**. რანჟირება პრიორიტეტების მიხედვით ეხმარება რესურსების ყოველწლიური გამოყოფის პროცესს. პრიორიტეტულობის ორგანიზების ერთი გზა მდგომარეობს შემდეგში:

- **პრიორიტეტი 1:** პროექტები, რომლებიც უნდა დასრულდეს წლის განმავლობაში. ასეთებს შეიძლება განეკუთვნებოდნენ პროექტები, რომლებიც ემსახურებიან ობიექტის ძირითადი მახასიათებლების დაცვას, მინათსარგებლობის და საკუთრების საკითხებს, აგრეთვე პროექტები, რომლებს შეეხება საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დაცვას და ამ რიგის სხვა საკითხებს.
- **პრიორიტეტი 2:** პროექტები, რომლებიც მნიშვნელოვანია დაცული ტერიტორიის რუტინული ყოველდღიური მენეჯმენტისათვის. ისინი მოცემული დროის პერიოდში უნდა დასრულდნენ, მაგრამ აქ შესაძლებელია გარკვეული მოქნილობა.
- **პრიორიტეტი 3:** პროექტები, რომლებიც, მართალია, სასურველია შესასრულებლად, მაგრამ მათი განხორციელება მაშინ გახდება შესაძლებელი, როდესაც დრო და რესურსები მორჩება 1-ლი და მე-2 პრიორიტეტის მქონე პროექტების განხორციელების შემდეგ.

ეტაპი 12. მონიტორინგი და გადასინჯვა

მონიტორინგის და გადასინჯვის დანიშნულება

მას შემდეგ, რაც მენეჯმენტის გეგმა მომზადებულია და დამტკიცებული, ხოლო საოპერაციო გეგმები ძალაშია შესული, შეიძლება დაიწყოს გეგმის მოთხოვნების დანერგვა. განხორციელების მიმდინარეობის პროცესში მონიტორინგი და გადასინჯვა წარმოადგენს უკუკავშირის ციკლის შემადგენელ ნაწილს. ამ ეტაპის დანიშნულება მდგომარეობს შემდეგში: ა) განისაზღვროს, ეფექტურად მიმდინარეობს თუ არა გეგმის განხორციელება და აქვს თუ არა ადგილი მიზნების მოთხოვნების შესრულებას, და ბ) მოხდეს დაკვირვება მენეჯმენტის ზემოქმედებაზე და მოხდეს მენეჯმენტის ქმედებების სათანადო ადაპტაცია. როდესაც განხორციელება აწყდება პრობლემებს, მონიტორინგის და გადასინჯვის პროცესი საშუალებას იძლევა გადანაწილდეს რესურსები და ძალისხმევა განხორციელების გასაუმჯობესებლად.

IUCN-ის მართვის ეფექტურობის შეფასების ჩარჩო პრინციპები განიხილავს დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის მონიტორინგის და შეფასების საკითხს და იძლევა დეტალურ სახელმძღვანელო პრინციპებს თუ როგორ უნდა წარმართოს მონიტორინგისა და შეფასების პროცესი. იგი ფოკუსირებულია ორ საკითხზე:

- **მენეჯმენტის სისტემების და პროცესების ადეკვატურობა:** იზომება მართვაში გამოყენებულ რესურსებზე (input) და პროცესებზე დაკვირვებით.
- **დაცული ტერიტორიების მიზნების მიღწევა:** იზომება მენეჯმენტის შედეგებსა (outputs) და მიღწევებზე (outcomes) დაკვირვებით.

ზემოაღნიშნული კონტექსტის ფარგლებში IUCN გამოყოფს მენეჯმენტის პროცესის ექვს ელემენტს, რომლის შეფასებითაც განისაზღვრება მენეჯმენტის ციკლში წარმატების ან წარუმატებლობის დონე და მდებარეობა.

- რა დონეზე ვიმყოფებით შესრულების მხრივ? (კონტექსტი)
- რა დონეზე გვინდა რომ ვიყოთ? (დაგეგმვა)
- რა გვჭირდება? (საჭირო რესურსები)
- რას მოვიმოქმედებთ მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად? (პროცესი)
- როგორია რეზულტატები? (შედეგები (outputs) – ანუ კონკრეტულად შესრულებული ქმედებები ან განეული მომსახურება)
- რისი მიღწევა შევძელით? (მიღწევები (outcomes) – მენეჯმენტის მიერ მიღწეული ფაქტიური შედეგები)

მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასებისას ყველაზე სასარგებლო ტესტს წარმოადგენს მიღწევების შეფასება შედეგების მიხედვით. თუმცა, შესაძლებელია მონიტორინგის კუთხით მნიშვნელოვანი ძალისხმევა გახდეს საჭირო იმ პირობებში, სადაც არ არსებობს მიღწევების შეფასების წარსული გამოცდილება. მრავალ შემთხვევაში მიზანი და მენეჯმენტის ამოცანა არასაკმარისად კონკრეტულად არის ფორმულირებული, რათა საშუალება მოგვეცეს მკაფიოდ ჩამოვაცალიბოთ ის მიღწევები, რომლებიც გახდებოდა წარმატების ზუსტი ინდიკატორი. უფრო მეტიც, როდესაც მიღწევები ზუსტად არის ფორმულირებული, ჩვენ შეიძლება არასაკმარისად გვესმოდეს მიმდინარე ეკოლოგიური პროცესების არსი იმისათვის, რომ მტკიცედ განვაცხადოთ მიღწეული წარმატების შესახებ. ჩვეულებრივ, გაცილებით უფრო ადვილია იმის მტკიცება, რომ ღონისძიების განხორციელებამ წარუმატებლობა მოიტანა, ვიდრე ვაჩვენოთ, რომ იგი წარმატების მომტანი იყო.

მონიტორინგის სახესხვაობები

წარსულში ორგანიზაციების უმეტესობა მონიტორინგისას შემოიფარგლებოდა “განხორციელების მონიტორინგით”, ანუ იმის შემოწმებით, შესრულდა თუ არა სამუშაოები გეგმის მოთხოვნების შესაბამისად. ხშირად, ასეთ მიდგომას უწოდებენ “მუშაობის შეფასებას”. მაგალითად, მენეჯერის წლიური ანგარიში გავლილი პერიოდის განმავლობაში განხორციელებული ქმედებების შესახებ, საშუალებას იძლევა შეფასდეს დაგეგმილი პროგრამის რა ნაწილი შესრულდა. აღნიშნული ინფორმაცია საშუალებას იძლევა გაანალიზებულ იქნას და უკეთესად დაიგეგმოს მომავალი წლის სამუშაო პროგრამა.

პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ აღნიშნული ინფორმაცია ვერ გვეუბნება აქვს თუ არა ადვილი **მიზნის** მიღწევის ფაქტს. ეს ინფორმაცია გვაგებინებს, შრომობდა თუ არა დაულალავად მენეჯერი – მაგრამ არაფერს ამბობს მის ეფექტურობაზე. ამდენად, აღნიშნული მიდგომა ნაკლებად გვაძლევს ინფორმაციას მენეჯმენტის შედეგების თაობაზე და კიდევ უფრო ნაკლებს ვიგებთ მიღწევებზე: ასეთი შეფასება არაინფორმატიულია. სინამდვილეში საჭიროა კრიტიკული ანალიზი იმისა, მიიღწევა თუ არა მიზნები. მიზნების არაადეკვატურობის პირობებში საქმე გვექნებოდა ქრონიკულ პრობლემებთან “ანგარიშვალდებულებასთან” მიმართებაში. ამ საკითხზე მსჯელობისას ლიპსკომბი განმარტავს:

“მიზნების მიღწევის ანალიზის გარეშე მენეჯერებს არ ექნებათ შესაძლებლობა იმსჯელონ მათი პერსონალის ეფექტურობის შესახებ, დადებითად ან უარყოფითი შეფასებისას თავი დაიცვან მაღალი რანგის ბიუროკრატებისა და პოლიტიკოსების ან გადასახადების გადამხდელი საზოგადოების წინაშე” (Lipscombe 1987).

თუმცა, როგორც უკვე აღინიშნა, ანგარიშების და მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასება ძნელად მისაღწევია მენეჯმენტის გეგმის ფარგლებში კონკრეტული და გაზომვადი ხასიათის მიზნების არქონის პირობებში.

არსებობს მენეჯმენტის შეფასების სხვა პროგრამებიც, შემუშავებული სპეციალურად დაცული ტერიტორიების მენეჯერებისთვის. მაგალითისათვის, დიდ ბრიტანეთში სახელმწიფოს მიერ შექმნილი დაცული ტერიტორიებისთვის დამუშავებულია “მონიტორინგის ერთიანი სტანდარტების” მეთოდოლოგია. კანადის ეროვნული პარკების სააგენტოს (Parks Canada) გააჩნია სავალდებულო მოთხოვნა დაცულ იქნას ეროვნული პარკების ინტეგრირების საკითხი და საზოგადოებას მოხსენდეს რეგულარულად, თუ როგორ ხდება ამის უზრუნველყოფა.

ეტაპი 13. მენეჯმენტის გეგმის გადანიშნვის და განახლების გადამწყვეტილება

დაგეგმვის პროცესის ბოლო ეტაპს წარმოადგენს გადამწყვეტილება, გადასინჯოს ან განახლდეს მენეჯმენტის გეგმა. უმეტეს შემთხვევაში, გემის ძალაში ყოფნის პერიოდი განსაზღვრულია კანონმდებლობით, რაც, ჩვეულებრივ, ხუთ, შვიდ ან ათ წელიწადს შეადგენს. გადამწყვეტილება რევიზიის შესახებ საკმარისად ადრეულ ეტაპზე უნდა იყოს მიღებული, რათა განახლებული გეგმა მზად იყოს უკვე იმ მომენტისთვის, როდესაც ძველ გეგმას ძალაში ყოფნის ვადა გაუვა. რთული გეგმების შემთხვევაში, რომლებიც ინტენსიური საზოგადოებრივი კონსულტაციების საფუძველზე უნდა იყოს დამტკიცებული, უპრიანი იქნება გეგმის გადანიშნვის პროცესი განახლებული გეგმის მიღების მომენტამდე სულ მცირე ორი წლით ადრე მაინც იქნას წამოწყებული. შედარებით ნაკლებად რთულ შემთხვევებში, სასურველია პროცესის დაწყოს ახალი გეგმის მიღებამდე 12 თვით ადრე მაინც.

ამ ბოლო ეტაპის ინტეგრალურ შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს უკუკავშირის უზრუნველყოფა მენეჯმენტის ციკლის ფარგლებში, რათა ახალი გეგმა არსებული გამოცდილების საფუძველზე იქნას შემუშავებული. შესაძლებელია, სასარგებლო იყოს შეფასების გამოკვლევის განხორციელება, რათა მონაცემების არარსებობის შემთხვევაში შეგროვდეს მონიტორინგისთვის საჭირო ინფორმაცია, ან განხორციელდეს დამატებითი გამოკვლევები იმ საკითხების დასაზუსტებლად, რომელთა შესახებ ინფორმაცია არასაკმარისად იქნა მოპოვებული მონიტორინგის პროცესში. აღნიშნული სამუშაოს ჩასატარებლად საჭირო დრო გათვალისწინებული უნდა იყოს მენეჯმენტის გეგმის განახლების შესახებ მიღებული გადამწყვეტილებისას, რათა ადგილი არ ჰქონდეს დაგვიანებებს და, საერთოდ, შეფასების განხორციელება იმთავითვე მენეჯმენტის გეგმის მოთხოვნების ნაწილი უნდა იყოს.

შეიძლება მოხდეს ისეც, რომ მენეჯმენტის დამტკიცებულ გეგმას არ ჰქონდეს მითითებული ვადის გასვლის კონკრეტული თარიღი. სამართლებრივად ასეთ დოკუმენტს შეუძლია გააგრძელოს არსებობა, მაგრამ ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მენეჯმენტის ქმედებები მუდმივად შეინარჩუნებენ აქტუალობას. აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის უწყებებმა უნდა აღიარონ დროის სათანადო ინტერვალის გავლის შემდეგ გეგმის გადამუშავების გარდუვალობა, ნაცვლად იმისა, რომ გააგრძელონ მუშაობა ყავლგასული გეგმის მოთხოვნების შესაბამისად.

რეკომენდებულია, რომ დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის გეგმები დაექვემდებარონ გადანიშნვას არაუგვიანეს ათი წლის ვადის გასვლისას.

5. საზოგადოების მონაწილეობა

5.1 რატომასა საჭირო საზოგადოების მონაწილეობის უზრუნველყოფა?

“ომბუდსმენის დღევანდელ ეპოქაში, ინფორმაციის თავისუფლების და “ტრანსპარენტული მმართველობის” გზით ბიუროკრატის ანგარიშვალდებულების აღიარებული მიდგომების პირობებში, შეუძლებელია პარკის მენეჯმენტის გადანყვეტილებების “კაბინეტურ” პირობებში, დახურულ კარს მიღმა მიღება” (Lipscombe 1987).

ის რაც “შესაძლო” ქვემარტებას წარმოადგენდა 20 წლის წინ, რალათქმაუნდა ძალაშია დღესაც. დღეისათვის ნამდვილად კარგ პრაქტიკას წარმოადგენს მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებული მოსახლეობის მონაწილეობის უზრუნველყოფა. დაინტერესებულ მხარეებს მიეკუთვნება ადგილობრივი თემები, მომხმარებელთა ჯგუფები, ინდივიდუალური პირები, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, კომერციული სექტორი და სხვა მრავალრიცხოვანი ჯგუფები – რალათქმაუნდა, უშუალოდ დაცული ტერიტორიების პერსონალის ჩათვლით. უკანასკნელ პერიოდში განსაკუთრებულად ხაზი ესმება ადგილობრივი თემების ჩართვას. 1992 წელს კარაკასში გამართული პარკების IV მსოფლიო კონგრესის ერთ-ერთ ძირითად რეკომენდაციას სწორედ წარმოადგენდა დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის ყურადღების ფოკუსირება გარე ფაქტორებზე.

მოსახლეობის ფართო სპექტრის მონაწილეობა დაგეგმვის პროცესში დიდ დროს მოითხოვს. მეტიც, კონსულტაციების წარმოება მრავალ რისკთანაა დაკავშირებული, მან შეიძლება მენეჯერები რამოდენიმე ურთირთდაპირისპირებული ფაქტორის მძევლად აქციოს. მაგალითად. ზოგიერთი ჯგუფის “არარეალისტური” მოლოდინები, კანონმდებლობის “მოუქნელობა”, დონორების და ლობისტური ჯგუფების ზედამხედველობა “შორი” დისტანციიდან”, და სხვა. მაგრამ, სხვადასხვა ინტერესების მონაწილეობა აუცილებლობას წარმოადგენს იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას კონსენსუსი მენეჯმენტის გეგმის მიზნების თაობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ მოსახლეობის მონაწილეობა მძიმე გამოწვევაა, პროცესის შედეგად მიღებული სარგებელი საკმაოდ დიდია (ჩანართი 17).

ჩანართი 17. დაგეგმვის პროცესში მოსახლეობის მონაწილეობის სარგებელი

- “მფლობელობის შეგრძნების” გაძლიერება. დაცულ ტერიტორიებში და მის გარშემო მაცხოვრებელი მოსახლეობა, ვიზიტორები და პარკის რესურსების სხვა მომხმარებლები გაცილებით მეტად დაუჭერენ მხარს პარკის მენეჯმენტის მიზნებსა და საქმიანობებს, თუკი მათ ექნებათ საშუალება მონაწილეობა მიიღონ მათ შემუშავებაში.
- დაცული ტერიტორიების მეტი მხარდაჭერა. გეგმის წარმატება დამოკიდებულია ფართო საზოგადოების მხრიდან და პოლიტიკურ მხარდაჭერაზე. მნიშვნელოვანია რეგულარული კომუნიკაციის წარმოება საზოგადოებასთან მასზე ზემოქმედების მქონე გადანყვეტილებების, აგრეთვე დაცული ტერიტორიების დაცვისა და გამოყენების თაობაზე.
- საზოგადოების მეტი ჩართულობა გადანყვეტილების მიღების პროცესში, რაც ეხმარება მოსახლეობას მეტად იყოს ინფორმირებული (და მეტად იგრძნოს რომ შეუძლია ზეგავლენის მოხდენა) მენეჯმენტისათვის მიმართულების მიცემის პროცესში.
- აკავშირებს კონსერვაციას განვითარების დაგეგმვის პროცესთან. მოსახლეობის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების საჭიროებების არგათვალისწინება ნიშნავს იმას, რომ მენეჯმენტის გეგმას ნაკლები შანსი ექნება მიაღწიოს მიზნებს.
- ქმნის კომუნიკაციის მექანიზმს, რომლითაც ტერიტორიის მენეჯმენტის შესახებ გამოთქმული შეხედულებები, პრობლემები და მოსაზრებები შეიძლება გაზიარებულ იქნას მენეჯერებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის. ამ გზით შეიძლება დაისახოს პრობლემების გადაჭრის საშუალებები და მიღწეული იყოს მეტი ურთიერთგაგება და მხარდაჭერა დაცული ტერიტორიის მიმართ.

დაცული ტერიტორიის მენეჯერებს და ორგანიზაციებს გათავისებულებული უნდა ჰქონდეთ, რომ ყველა არ გაიზიარებს მათ კონკრეტულ შეხედულებებს დაცული ტერიტორიების შესახებ. ზემოქმედების ქვეშ მოქცეული საზოგადოების და თემების ნაწილის მხრიდან გამოხატული იქნება კონკურენტული ინტერესები და ღირებულებები. თუკი არის კონსენსუსის მიღწევის საჭიროება მენეჯმენტის სამომავლო საკითხებზე, ეს კონსენსუსი მიღწეულ უნდა იქნას სათანადო ძალისხმევით. დაცული ტერიტორიების პერსონალმა დაუფლავად უნდა იპრობოს, რათა მოიპოვოს მრავალი დაინტერესებული ჯგუფის მხარდაჭერა და თანხმობა. თუმცა, როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს დამუშავებული მენეჯმენტის გეგმა, იგი არ იქნება მონონებული მრავალი დაინტერესებული ჯგუფის მიერ მათი მონაწილეობის უზრუნველყოფის გარეშე. მფლობელობის შეგრძნება მხოლოდ მონაწილეობით გაჩნდება. მხოლოდ მფლობელობის შეგრძნების გაჩენით მიიღწევა ურთიერთგაგება და მხარდაჭერა.

5.2 ვისი მონაწილეობაა საჭირო

მენეჯმენტის დაგეგმვის ინიციატივის წამოწყებისას ფუნდამენტალური მნიშვნელობის შეკითხვას წარმოადგენს იმის დადგენა, თუ ვინ არიან დაინტერესებული მხარეები.

“საზოგადოებას” მრავალნაირად შეუძლია გამოავლინოს თავისი. საჭიროა იმის გარკვევა, თუ რას ნიშნავს საზოგადოება ამ კონკრეტული შემთხვევაში. არიან ისინი ტურისტები, მეცნიერები, ადგილობრივი მონადირეები, ფერმერები და მეთევზეები, ხელისუფლების ოფიციალური პირნი თუ სხვა?” (Thorsell 1995).

თუ ადამიანები ცხოვრობენ დაცული ტერიტორიის შიგნით ან ახლოს, აუცილებელია მათი პროცესში ჩართვა. აუცილებელია განისაზღვროს, თუ კონკრეტულ სინამდვილეში რას წარმოადგენს “ადგილობრივი თემი”. დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრისთვის დასასმელი ძირითადი საკითხების **სახელმძღვანელო პრინციპები** მოყვანილია ჩანართ 18-ში.

ჩანართი 18. დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრის სახელმძღვანელო პრინციპები

დაცულ ტერიტორიებზე ზემოქმედების მქონე ძირითად პირთა რიცხვს განეკუთვნებიან:

- მიწის და რესურსების მართვის სახელმწიფო უწყებების და ორგანიზაციების ხელმძღვანელები (მინისტრები, დირექტორები).
- ადგილობრივი თემების, ინტერესთა ჯგუფების და ასოციაციების ლიდერები.
- მიმდებარე მინათმესაკუთრეები და უძრავი ქონების მეპატრონეები.
- დაცული ტერიტორიების მახლობლად მდებარე მოსახლეები, მათ შორის პრაქტიკოსი ფერმერები, ქონების მექირავნეები, ლიცენზიის მფლობელები, არენდატორები.
- კონკრეტულ ეკონომიკურ საქმიანობაში ჩართული ბიზნეს მენეჯერები. ამ საქმიანობებს შეიძლება მიეკუთვნებოდეს წყალმომარაგება, მეტყევეობა, წიაღისეულის მოპოვება, მეთევზეობა და ტურიზმი.
- დაცული ტერიტორიების დამგეგმავები, მენეჯერები და მათი მომუშავე პერსონალი.
- ტურიზმის სფეროში მოქმედი ორგანიზაციების წარმომადგენლები.
- კვლევით პროექტებზე მომუშავე მეცნიერები.

შემდეგი **შეკითხვები** გვეხმარება ძირითადი დაინტერესებული მხარეების გამოვლენაში:

1. როგორ იყენებს და აფასებ მოცემული ჯგუფი ამ დაცულ ტერიტორიას?
2. როგორია სხვადასხვა მხარეების როლები და პასუხისმგებლობები?
3. როგორი იქნება მათზე მენეჯმენტის ინიციატივების ზემოქმედება?
4. რაში მდგომარეობს დაცულ ტერიტორიაზე მათი დღევანდელი ზემოქმედება?

5.3 მონაწილეობის სახეობები

მონაწილეობა ზოგადი ტერმინია, რომელიც აღწერს ჯგუფების და ინდივიდების ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. არსებობს ამ ტერმინის მრავალი ინტერპრეტაცია და შესაძლო მონაწილეობის სხვადასხვა დონე, რაც შეჯამებული სახით ქვემოთაა წარმოდგენილი. დროთა განმავლობაში მენეჯმენტის დაგეგმვის მიდგომები განვითარდა მონაწილეობის ძალზე დაბალი დონიდან ჩართულობის უზრუნველყოფის გაცილებით უფრო მაღალ დონემდე. თუმცა, მონაწილეობის შერჩეული მიდგომა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რისი მიღწევა სურს მენეჯერ უწყებას და რამდენად “თავისუფალია” იგი უზრუნველყოს სხვების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მრავალი ორგანიზაცია ლიმიტირებულია საკანონმდებლო და პოლიტიკური მანდატით და არ აქვს უფლება გადაუხვიოს მოთხოვნებს. თუმცა, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ყოველთვის იქნება მანევრის საშუალება იმ დეტალებსა და გადაწყვეტილებებთან მიმართებაში, თუ “როგორ” იქნას ინტერპრეტირებული აღნიშნული მანდატი დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად.

“იმის გაგება, თუ რა სურვილები ამოძრავებს საზოგადოებას, შესაძლებელია. თუმცა ეს ძვირადღირებული და რთული პროცესია – რომლის დროსაც არავინ უნდა იყოს დარწმუნებული იმაში, თუ რა არის ნამდვილი და ჭეშმარიტი. ამდენად, დაგეგმვის პროცესის ორგანიზება სრულფასოვანი მონაწილეობით არ უნდა იქნას მიჩნეული ადვილ გასეირნებად. როდესაც ცნობილია, რომ ადგილი აქვს კონფლიქტებს შეხედულებებს შორის, სავარაუდოა, რომ მონაწილეობის პროცესში გამოვლინდება დეტალები, რომლებიც მანამდე უცნობი იყო დამგეგმავისთვის. ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტს ასეთ შემთხვევებში შეიძლება წარმოადგენდეს ის, რომ აღამიანებმა იგრძნონ, რომ მათ შეუნიღბავად მიეცათ შესაძლებლობა წარმოადგინონ თავიანთი მოსაზრებები – რომლებიც სერიოზულად იქნა განხილული” (Lipscombe 1987)

მონაწილეობის სხვადასხვა ინტენსიობა შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

ინფორმირება. ეს არის მონაწილეობის მინიმალური დონე. ჯგუფები და ინდივიდები პიროვნულად იღებენ ინფორმაციას შემოთავაზებული ქმედებების თაობაზე, მაგრამ არ ექმნებათ შესაძლებლობა შეცვალონ რამე. ჩვეულებრივ, ინფორმირების დანიშნულებაა, დაარწმუნოს სხვები პროექტის ლიდერის შეხედულების არსში. კომუნიკაცია ხორციელდება ერთი მიმართულებით და წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებას მიდგომით “ზემოდან ქვემოთ”.

კონსულტირება. ეს მიდგომა ერთი ნაბიჯით აღემატება ინფორმირების მეთოდს. ადგილობრივი თემები, სხვა დაინტერესებული მხარეები და ორგანიზაციები, ლეზულობენ ინფორმაციას პროექტის ან გეგმის შესახებ და მათ ინვევენ გამოთქვან თავიანთი აზრი. კონსულტირებისას მხარეების შეხედულებებს განიხილავენ, მაგრამ საბოლოო გეგმის მომზადებისას არ არის იმის გარანტია, რომ მას მოაყოლონ ქმედება, მოიხსენიონ ან გაითვალისწინონ იგი.

ერთობლივი გადაწყვეტილება. ამ მიდგომას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც განსახილველი საკითხის ზემოქმედების ქვეშ მოქცეულ მხარეებს ინვევენ საკითხში გასარკვევად და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის მისაღებად. მიუხედავად იმისა, რომ ადგილი აქვს პროცესში თანამონაწილეობას, დისკუსიის წამომწყები მხარე, ჩვეულებრივ, აფიქსირებს იმ საზღვრებს, რომლის ფარგლებშიც ვრცელდება დაინტერესებული მხარეების ზეგავლენა საბოლოო გადაწყვეტილებაზე.

ერთობლივ ქმედებას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც ორივე მხარე თანაბრად მონაწილეობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ინაწილებს პასუხისმგებლობას გადაწყვეტილების ცხოვრებაში გატარებაზეც.

თემის დამოუკიდებელი ინტერესების მხარდაჭერა წარმოადგენს მონაწილეობის მაქსიმალურ დონეს. თემი ხდება პასუხისმგებელი იმ გადაწყვეტილებების განხორციელებაზე, რომლებიც თვითონვე მიიღო. ექსპერტების ან ინვესტორების როლი მდგომარეობს იმაში, რომ დახმარება აღმოუჩინონ თემს ინფორმაციით და ექსპერტული ცოდნით და, შესაძლოა, გარკვეული რესურსებით, რათა თემმა ინფორმირებულად მიიღოს გადაწყვეტილება. აღნიშნული მეთოდი წარმოადგენს კონსერვაციის განხორციელებას “ქვემოდან ზემოთ” მიდგომით.

5.4 კონსულტაციები

არსებობს რამოდენიმე **სახელმძღვანელო პრინციპი**, რომელთა გამოყენება სასარგებლოა მოსახლეობის ჩართვის დაგეგმვის პროცესში (ჩანართი 19).

ჩანართი 19. კონსულტაციების გამართვის სახელმძღვანელო პრინციპები

მოსახლეობის ჩართვა ადრეულ ეტაპზე: რაც უფრო ადრე დაიწყება მოსახლეობის მონაწილეობის პროცესი, მით უფრო მეტი საშუალება მიეცემა მათ ზეგავლენა იქონიონ საბოლოო შედეგზე.

კომუნიკაცია: იგი უნდა იყოს ორმხრივი – სხვების აზრები მოსმენილ უნდა იქნას, შეფასდეს და ჩამოყალიბდეს ერთობლივი შეხედულება. კომუნიკაციის შედეგს წარმოადგენს საკითხის უკეთესი გაცნობა და, შედეგად, ხშირ შემთხვევებში, მოსაზრებების შერწყმა. განსხვავებული შეხედულებების შემთხვევაში, ცნობილი იქნება შეუთანხმებლობის მიზეზებიც.

ინფორმაციის მიწოდება და განათლება: ინფორმაციის ადექვატური ფორმით მიწოდება და განათლება საშუალებას იძლევა ადამიანებმა გადაწყვეტილებები მიიღონ განსახილველი საკითხების შესახებ მიღებული კორექტული ინფორმაციის საფუძველზე.

საკმარისი დროის გამოყოფა: საჭიროა დრო თავიდანვე საკმარისი იყოს გამოყოფილი, რათა მოხდეს ურთიერთობების ჩამოყალიბება, გათავისებული და განხილული იყოს საკითხები, შეთანხმება მოხდეს აღნიშნულის თაობაზე და შეგროვდეს ხალხისათვის საჭირო ინფორმაცია, ადგილი ჰქონდეს რეგულარულ კომუნიკაციას და ინფორმაციის და იდეების გაცვლას, აგრეთვე განხილულ იქნას პრობლემების გადაჭრის გზები და აქედან გამომდინარე შედეგები.

მოქნილობა: გეგმები უნდა განვითარდეს იმის პარალელურად, თუ როგორ ვითარდება საზოგადოების მიერ სიტუაციის სწორი გაგება და იზრდება მის ხელთ არსებული ინფორმაციის ოდენობა. გეგმების სამუშაო ვარიანტები პერიოდულად უნდა გადაისინჯოს.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ სახელმძღვანელო პრინციპებთან ერთად დაცული ტერიტორიების ირგვლივ მაცხოვრებელი მოსახლეობისათვის **ადექვატური სტიმულებიც** უნდა იყოს შექმნილი, რათა ისინი ჩაერთონ დაგეგმვისა და მართვის პროცესში. მაგალითად, ინდონეზიის სანაპიროს დაცული ტერიტორიების შემთხვევაში დადგენილ იქნა, რომ თუკი ადგილობრივი თემები არ მიიჩნევენ, რომ მათი სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა რეალურად შეიძლება გაუმჯობესდეს, მათთვის არ არსებობს საკმარისი სტიმული იმისათვის, რომ მონაწილეობა მიიღონ საზღვაო დაცული ტერიტორიის დაგეგმვასა და მართვაში. პაკისტანის “ბუნების კონსერვაციის საერთაშორისო კავშირი” აგრეთვე ხაზს უსვამს იმის მნიშვნელობას, რომ მოსახლეობას უნდა დავეხმაროთ განვითარების საჭიროებების დაკმაყოფილებაში, სანამ მათ მოვთხოვთ მონაწილეობა მიიღონ და მხარი დაუჭირონ დაცული ტერიტორიების მართვას.

“ადგილობრივ მოსახლეობას შეიძლება არ გააჩნდეს რეალური ალტერნატივა იმისათვის, რომ მხარი დაუჭიროს დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტს, ვიდრე არ მიიღწევა პროდუქტიულობის უფრო მაღალი დონე მათ ძირითადი ეკონომიკური საქმიანობის ფარგლებში და დაკმაყოფილებული იქნება მათი ძირეული მოთხოვნები.”

“დაცული ტერიტორიების დაგეგმვაში მოსახლეობის მონაწილეობის სურვილი დამატებით უნდა გაძლიერდეს დაცული ტერიტორიების პროექტებში ადგილობრივი თემების მიღებული პირდაპირი ეკონომიკური სარგებელის მეშვეობით. ხალხს უნდა გაუჩნდეს პირდაპირი დაინტერესება შედეგების მიღწევასთან მიმართებაში. მსგავსი სარგებელი ხშირად სასურველია სოფლის ღარიბი მოსახლეობისათვის” (IUCN პაკისტანი 1984).

თუკი დაინტერესებულმა მხარეებმა სრულად უნდა შეასრულონ თავისი როლი, მათ უნდა იცოდნენ, ვინ არიან გადაწყვეტილების მიმღები პირები და თუ როგორ მუშაობს პრაქტიკაში დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტი. მხარდაჭერილი უნდა იყოს ადგილობრივი მოსახლეობის გაერთიანება ინტერესთა ჯგუფებად. საჭიროა მათი დახმარება **ტრენინგის და განვითარების** გზით. აგრეთვე დახმარებაა საჭირო მათში კომუნიკაციის და მოლაპარაკების ჩვევების

გასავითარებლად. ამით მიიღწევა იქნება დაინტერესებული მხარეების უკეთესი ინფორმირება, უფრო ეფექტური მონაწილეობა დაგეგმვის საწყის ეტაპებზე და მეტი გაგებით მოეკიდებიან და გაითავისებენ იმ გადაწყვეტილებებს, რომელთაც შეიძლება არც ეთანხმებოდნენ.

შესაძლებლობების განვითარებისას არ უნდა გამოგვრჩეს მხედველობიდან დაცული ტერიტორიის ადგილობრივი პერსონალი. ხშირად ისინი ძირითად როლს ასრულებენ ადგილობრივ დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციისას, თუნდაც იმით, რომ არ აქვთ ენობრივი ბარიერი და უკეთ იცნობენ ადგილობრივი თემების ტრადიციებსა და ცხოვრებას.

ადგილობრივი მოსახლეობის შეხედულებები, ჩვეულებრივ დროში ცვალებადია. ასევე უნდა მოხდეს მუშაობის მეთოდების ცვლა დამგეგმავების მიერაც. დამგეგმავებს აჭირდებათ ახლო და მყარი სამუშაო ურთიერთობების დამყარება ადგილობრივ თემებთან, ამასთან უნდა შეინარჩუნონ პასუხისმგებლობა იმ სხვა გადასაჭრელი საკითხების მიმართაც, რომლებიც დაკავშირებულია მათ სამსახურთან.

5.5 მეთოდი

“ადგილობრივი თემები არ არიან განებივრებულნი იმით, რომ მათთან კონსულტაციებს გადიოდნენ. ამასთან, ზოგიერთ მათგანს შეიძლება გაუჭირდეს ყველაზე მკაფიოდ და გასაგებად დაწერილი დოკუმენტების გაცნობაც კი. კონსულტაციების პროცესის განსხვავებულად წარმოებაა საჭირო მსოფლიოს მრავალ ნაწილში განათლების შესაძლო დაბალი დონის ან ადგილობრივი სალაპარაკო ენების გათვალისწინებით. უწყების ხელშია, თუ როგორ მიაწვდინოს ხმა ადგილობრივ თემებს, მაგრამ ამასთან ერთად, დაფიქრებაა საჭირო იმის ზუსტად განსაზღვრად, თუ სინამდვილეში რამდენად რეპრეზენტატიულად არიან წარმოდგენილი დაინტერესებული ჯგუფები” (Phillips 2000)

მრავალი სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება შეიძლება მოსახლეობის დაგეგმვის პროცესში ჩასართველად. ქვემოთ მოყვანილ მეთოდებს იყენებს ახალი სამხრეთ უელსის “ეროვნული პარკების და ველური ბუნების სამსახური”. ჩანს, რომ მეთოდების ჩამონათვალი უმეტესწილად ნაწილდება “ინფორმირების”, “კონსულტირების” და “ერთობლივი გადაწყვეტილების” კატეგორიებად:

- პრეს-რელიზები/განცხადებები წინადადებების და შენიშვნების გამოთქმის მოწოდებით.
- რადიო და სატელევიზიო გამოსვლები დაგეგმვის საკითხების განხილვით.
- დაგეგმვის წინასწარი სტადიისათვის შემუშავებული სპეციალიზირებული პამფლეტების და ბროშურების გამოცემა, კონკრეტული საკითხების განხილვით.
- მენეჯმენტის გეგმების პროექტების გამოცემა.
- დაგეგმვის დოკუმენტაციის პრეზენტაციის და განხილვის მიზნით ღია ფორუმის სახით გამართული საზოგადოებრივი შეხვედრები.
- კონკრეტულ ინტერეს ჯგუფებთან წინასწარ დაგეგმილი შეხვედრები ურთიერთკონფლიქტური მოთხოვნების დასარეგულირებლად.
- დამგეგმავების კონსულტაციები კონკრეტულ პირებთან და ორგანიზაციებთან.
- უწყებების და მესამე მხარეების მიერ წარმოდგენილი წერილობითი წინადადებების და შენიშვნების განხილვა.
- საზოგადოების წინადადებების რეკომენდაციებისათვის გადაგზავნა მრჩეველთა გარეშე ჯგუფებისადმი, მაგალითად საკონსულტაციო კომიტეტები, შედგენილი თემის ლიდერებისა და წარმომადგენლებისაგან.
- კანონმდებლობის მოთხოვნის საფუძველზე ჩამოყალიბებული მრჩეველთა დამოუკიდებელი კომიტეტის ფორმალური ჩართვა გეგმის და მიღებული კომენტარების განხილვაში.
- შედარებით რთულად გადასაწყვეტ საკითხებთან მიმართებაში პრობლემის პოლიტიკური პროცესის ფარგლებში დარეგულირება.

ზოგიერთ ადგილებში ნაკლებად გავრცელებული ტექნიკის გამოყენებაც შეიძლება. მაგალითისათვის, სემინარებთან და არაფორმალურ დისკუსიებთან ერთად შეიძლება გამოვიყენოთ “სოფლის დადგმები”, სასკოლო თეატრალური და “საგზაო შოუს” ტიპის წარმოდგენები – ნებისმიერი სხვა მეთოდი, რომლითაც მოხერხდება მოსახლეობის მონაწილეობის ორგანიზება. ადგილობრივი უზუცესები, სკოლის უფროსი მასწავლებლები და თემის სხვა ლიდერები შეიძლება ურჩიონ უწყებას მოსახლეობის მონაწილეობის ყველაზე ადექვატური მიდგომების თაობაზე.

ჩანართებში 20–23 მოყვანილია საზოგადოების მონაწილეობის ორგანიზების ოთხი სხვადასხვა მაგალითი, რითაც ნაჩვენებია შესაძლო მეთოდების სპექტრი და თუ როგორ შეიძლება მათი რეალური გამოყენება.

ჩანართი 20. მოსახლეობის მონაწილეობა ჰუასკარანში, პერუ

მონაწილეობის მაღალი დონის მიდგომა იყო გამოყენებული, რომლის კლასიფიცირება შეიძლება “ერთობლივი გადაწყვეტილების” ფორმად, როდესაც მოსახლეობა ჩართულია მთელი პროცესის განმავლობაში და წვლილი შეაქვს გადაწყვეტილებების მიღებაში. პროცესი ექვსი ძირითადი ეტაპისგან შედგებოდა:

1. **მენეჯმენტის გეგმის წერილობითი ფორმით პრეზენტაცია ადრეული წინადადების სტადიაზე.** აღნიშნული წერილი დაეგზავნა სოფლის და ქალაქის მაცხოვრებლებს და მიმდებარე ქალაქის ორგანიზაციებს.
2. **დისკუსიები პარკის მოსარგებლებთან** (მათ შორის, ადგილობრივი თემები, ელექტრომომარაგების და წიაღისეულის მოპოვების ინტერესების წარმომადგენლები)
3. **ადგილობრივი პრობლემების იდენტიფიკაცია.** მაგალითისათვის, ადგილობრივ მაცხოვრებლებთან ძოვების თაობაზე ხელშეკრულებების გაფორმების საჭიროება, აგრეთვე პარკში განსახიროციელებელი პროექტების შერჩევის შეთანხმებული პროცესის არარსებობა.
4. **გამოკითხვის ორგანიზება** (მე-3 ეტაპზე გამოვლენილი პრობლემების თაობაზე). გამოკითხვამ მოიცვა სოფლის და ქალაქის ტერიტორიები. განთავსებულ იქნა შესაგროვებელი ყუთები, რადიოს მეშვეობით განმარტებულ იქნა გამოკითხვის დანიშნულება და საზოგადოების მონაწილეობის მნიშვნელობა. გამოკითხვის შედეგად გამოვლინდა მენეჯმენტის გეგმის მიზნების შესახებ მეტი და უკეთესი ინფორმაციის მიწოდების საჭიროება. გამოკვლევამ აჩვენა, აგრეთვე, რომ სოფლის მოსახლეობას კარგად ესმოდა გარემოს დაცვის და კონსერვაციის საკითხები და რომ ისინი განწყობილნი არიან მიაღწიონ შეთანხმებებს პარკის ხელმძღვანელობასთან, თუკი შედეგად მათ რეალური სარგებელის მიღების შესაძლებლობა გაუჩნდებათ. აღნიშნულმა ფაქტებმა რწმენა განუმტკიცა პარკის პერსონალს - შედეგად პროცესი საგრძნობლად დაჩქარდა.
5. **ორგანიზაციათაშორისი სამუშაო ჯგუფების ორგანიზება გამოკითხვის შედეგების გასაანალიზებლად.** ისინი აანალიზებდნენ ინტერესთა ჯგუფების შეხედულებებს და შეიმუშავებდნენ საფუძველს გეგმის პირველი პროექტისათვის.
6. **სათემო სამუშაო შეხვედრები.** გაიმართა თორმეტი სამუშაო შეხვედრა, რომლის დროსაც ადგილი ჰქონდა თემების ინფორმირებას მენეჯმენტის გეგმის მიზნების შესახებ და მათ მიერ წვლილის შეტანას გეგმის მომზადების პროცესში. თითოეული სამუშაო შეხვედრა შედგებოდა ორი ნაწილისგან:
 - პარკის სერიოზული პრობლემების განხილვები (გამოიყენებოდა როლების შესრულების ტექნიკა, რითაც საზოგადოებრივი შეხვედრების დროს ადგილი ჰქონდა ძირითადი იდეების განხილვას).
 - შემოთავაზებული გეგმის პრეზენტაცია.

გამოთქმული წინადადებები და შენიშვნები გამოყენებულ იქნა საწყისი წინადადებების, მათ შორის ზონირების წინადადებების ხელახალი ფორმულირებისთვის.

ჩანართი 21. საზოგადოების მონაწილეობა მდინარე ფიცჯერალდის ეროვნულ პარკში, ავსტრალია

შემდეგი მეთოდების კომბინაცია იქნა გამოყენებული გეგმის მომზადების, მოსახლეობის ინფორმირების, მათი შეხედულებების მოძიების და გადანაცვტილების მიღების პროცესში პირდაპირი მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად:

- მრჩეველთა კომიტეტები (წევრებად ნომინირებულნი იყვნენ ერთ ან რამოდენიმე დაინტერესებულ ჯგუფთან კავშირში მყოფი პირები).
- ლიფტების ცირკულირება (ინფორმაცია ობიექტის ადგილმდებარეობის შესახებ, შეტყობინება ახსნა-განმარტებით რომ მზადდება მენეჯმენტის გეგმა, თხოვნა მოსახლეობისადმი მიმართონ წერილობით სხვადასხვა საკითხების და მენეჯმენტის პრობლემების თაობაზე).
- საკითხების სამუშაო განხილვები – იმართებოდა პროცესის ადრეულ სტადიაზე, თემების მიერ გამოთქმული მოთხოვნების და მოლოდინების დასადგენად.
- ვიზიტორთა კითხვარები.
- სამუშაო შეხვედრები, სემინარები და ფორუმები.

ჩანართი 22. საზოგადოების მონაწილეობა რიფინგის მთების მენეჯმენტის გეგმის მომზადებაში, კანადა

საზოგადოების მონაწილეობის ინიციატივის ფარგლებში გამოიყენებოდა სამი ეტაპი:

1. დაგეგმვის პერსონალი მრავალჯერ შეხვდა საზოგადოებას, რათა მათთვის გაეცნო პარკის და მისი რესურსების შესახებ არსებული სრული ინფორმაცია; საზოგადოებრივი აუდიტორიის მხრიდან მოწოდებული იქნა შეხედულებები / კომენტარები / წინადადებები პარკის განვითარებასთან და დაგეგმვის ალტერნატიულ კონცეფციებთან დაკავშირებით.
2. პარკის დაგეგმვის სამი ალტერნატიული პროექტი იქნა მომზადებული და წარდგენილი საზოგადოებრივი განხილვისა და კომენტარებისთვის.
3. საბოლოო ნაბიჯის მიზანს წარმოადგენდა ერთობლივი მუშაობის წარმოება (საზოგადოებრივი შეხვედრების გზით) საუკეთესო კონცეპტუალური იდეების შესარჩევად და ამ მიდგომით მენეჯმენტის გეგმის შემდგომი დამუშავება.

ჩანართი 23. საზოგადოების მონაწილეობა პიკის რაიონის ეროვნულ პარკში, ინგლისი

მიდგომა გულისხმობდა სამი ეტაპისგან შემდგარ კონსულტაციების პროცესში მოსაზრებების შეგროვებას, რისი გათვალისწინებითაც მენეჯერი ორგანიზაცია შემდეგ მიიღებდა საბოლოო გადანაცვტილებებს:

1. პარკის სხვადასხვა საქმიანობების შესახებ (კონსერვაცია, რეკრეაცია, ტრანსპორტი და სხვა) გამოთქმული მოსაზრებების გათვალისწინება, რის შემდეგაც საზოგადოებას განსახილველად და შენიშვნების გამოსათქმელად წარედგინებოდა სხვადასხვა ალტერნატიული ვარიანტები თითოეული მენეჯმენტის საქმიანობისათვის.
2. შემდგომ ეტაპზე განსახილველად ყალიბდებოდა პარკის ზოგადი სტრატეგიები.
3. საზოგადოების მიერ გამოთქმული კომენტარების საფუძველზე ეროვნული პარკის მართვის ორგანო შეარჩევდა საუკეთესო სტრატეგიას.

5.6 სათემო დაგეგმვის გზით

მართალია, ეს მიდგომა ჯერ არ არის საყოველთაოდ აღიარებული, ზოგიერთი დაცული ტერიტორიის ადმინისტრაცია და დაინტერესებული მხარეები ერთობლივად იზიარებენ პასუხისმგებლობას მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. ზოგიერთი უფრო შორსაც მიდის და აღიარებს, რომ თემებს შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ თავისი დღის წესრიგი და განახორციელონ მათ მიერვე მიღებული გადაწყვეტილებები. აღნიშნულ პროცესს ზოგჯერ უწოდებენ “სათემო დაგეგმვას”, “კოლაბორაციულ დაგეგმვას” ან “თანამენეჯმენტს”. ქვემოთ მოყვანილია ორი მაგალითი (ჩანართები 24 და 25) იმის საილუსტრაციოდ, თუ როგორ შეიძლება იმუშაოს აღნიშნულმა მიდგომამ, მიუხედავად მისი უდიდესი გამოწვევისა. თანამენეჯმენტი აკმაყოფილებს დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნილებას მათთვის გადაწყვეტილების მიღების მეტი პასუხისმგებლობის მინიჭების თაობაზე, თუმცაღა ამით იმავედროულად გადაანაწილებს მათზე შეთანხმებული გეგმის მოთხოვნების შესრულების მიმართ პასუხისმგებლობასაც.

ჩანართი 24. საზოგადოების მონაწილეობა გვინდში, უბანდა

აღნიშნული მაგალითი წარმოადგენს “კოლაბორაციული მენეჯმენტის” პროცესს, რომელიც განისაზღვრება როგორც “ადგილობრივ თემებსა და სახელმწიფო უწყებებს შორის თანამშრომლობის პროცესი ბუნებრივი რესურსების და სიმდიდრეების მართვის საკითხებზე, საკუთრების როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ფორმის პირობებში. პროცესი უნდა მიმდინარეობდეს მოლაპარაკების გზით, რომელიც მოიცავს ყველა დაინტერესებულ მხარეს, აღიარებს თითოეულის მიერ შეტანილ წვლილს, რასაც შედეგად მოაქვს ურთიერთშეთანხმებული და ადაპტირებადი შეთანხმება”.

პროცესი შემდეგნაირად იქნა წარმართული:

1. ადგილობრივი მაცხოვრებლების მიერ ტყის რესურსების გამოყენების საკითხი განხილულ მენეჯმენტის გეგმის დანერგვის პროცესში, 1993-94 წლებში.
2. გეგმის შესამუშავებლად შეიქმნა დაგეგმვის მცირე ჯგუფები და პროექტის პერსონალი. ჯგუფების მიერ შერჩეულ იქნა გეგმის ფორმატი და შემუშავდა თემის წარმომადგენლების მონაწილეობით დაგეგმვის სამუშაო შეხვედრების პროგრამა.
3. დაგეგმვის მნივნილოვანი გადაწყვეტილებები განხილულ იქნა ჯერ ადგილობრივ და შემდეგ ეროვნულ დონეზე. გამოყენებული და ადაპტირებული იყო სხვა გეგმების ფარგლებში ჩატარებული სამუშაო შეხვედრების ორგანიზების გამოცდილება. მცირე ჯგუფები მუშაობდნენ გეგმის თავებზე, რომლის დროსაც მიმდინარეობდა როგორც გადაწყვეტილებების მიღება, ისე ტექსტის მომზადება.

ინიციატივა რთული და ხანგრძლივი გამოდგა, მაგრამ პროცესმა ხელი შეუწყო თემის ნამდვილად ღირებული და შინაარსობრივი მონაწილეობის პროცესს დაგეგმვაში და მნიშვნელოვნად გააძლიერა პარკის ურთიერთობა თემებთან და ადმინისტრაციულ ორგანოებთან. პროცესის სასარგებლო შედეგები რეზიუმირებულია ქვემოთ:

1. განხილვებოდა კონფლიქტების გადაჭრის გზები და შემუშავდა სამოქმედო გეგმები.
2. ინიცირდა ძირითად დაინტერესებულ მხარეებს შორის კონენსუსის მიღწევის გეგმა.
3. პარკის პერსონალს გაუჩნდა მფლობელობის შეგრძნება.
4. თემის ლიდერები დარწმუნდნენ, რომ პარკმა შეიძლება მოიტანოს სარგებელი.
5. რესურსების მოხმარებასთან დაკავშირებით დაიგეგმა კონტექსტი პარიტეტული მოლაპარაკებების საწარმოებლად.
6. ჩამოყალიბდა პარკის დანერგვაში თემის მონაწილეობის მექანიზმები.
7. დოკუმენტირებულ და გამოყენებულ იქნა დიდი ოდენობის ადგილობრივი გამოცდილება.

ჩანართი 25. საზოგადოების მონაწილეობა ცენტრალური კარაკორანის ეროვნულ პარკში, პაკისტანი

ამ ეროვნული პარკისთვის 1994 წელს გაიმართა სამუშაო შეხვედრა სათემო დაგეგმვის პროცესის ჩამოსაყალიბებლად. სამუშაო შეხვედრის მონაწილეებს სურდათ დაგეგმვის პროცესი განეხილათ მდგრადი განვითარების ფართო კონტექსტში და უზრუნველყოთ მოსახლეობის სრულფასოვანი მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

სამუშაო შეხვედრამ დაამტკიცა დაგეგმვის ისეთი პროცესი, რომელიც უპასუხებდა ტერიტორიის საჭიროებებს, ადგილობრივი სასოფლო თემების მახასიათებლებს და სოციალურ/ ეკონომიკურ პრობლემებს. შედეგად, შემუშავდა სახელმძღვანელო პრინციპების კრებული:

1. დაგეგმვის საქმიანობები განხორციელდეს ადმინისტრაციული რეგიონის მდგრადი განვითარების სტრატეგიის კონტექსტში. გაფართოვდება მანდატი, დაიხარჯება მეტი დრო და რესურსი, მაგრამ შედეგებით ისარგებლებს მოსახლეობის მეტი რაოდენობა.
2. პროცესის დასაწყებად შეიქმნას პროგრამის მმართველი საბჭო, რომლის ძირითადი აქცენტი იქნება მდგრადი განვითარების შესაბამის საქმიანობები პარკსა და მის მიმდებარე ტერიტორიებზე. აღნიშნულ ორგანოს საშუალება უნდა ჰქონდეს თვითონვე ჩამოაყალიბოს დაგეგმვის პრიორიტეტები – განსაზღვროს ამოცანები, დაიქირავოს ტექნიკური შემსრულებელი ჯგუფი.
3. უზრუნველყოფილ იქნას, რომ ყველა სათანადო ინტერესი წარმოდგენილი იყოს მმართველ საბჭოში. მაგალითად სოფლის წარმომადგენლები, გაერთიანებების წარმომადგენლები, რელიგიური მოღვაწეები და სათავგადასავლო მოგზაურობის ტურისტული კომპანიები.
4. ჩამოყალიბდეს ხეობების სპეციფიკური ქვე-ჯგუფები, რომლებიც დეტალურად განიხილავენ თითოეული ხეობის საჭიროებებს. მართალია, მრავალი საკითხი შეიძლება საერთო იყოს, ადგილი მაინც აქვს კულტურულ სხვადასხვაობას, განსხვავებებს გარემო პირობებში, პოლიტიკურ დიფერენციაციას და პრობლემების გადაჭრის სხვადასხვა შესაძლებლობებს ჯგუფებს შორის.
5. ჩამოყალიბდეს პარკის შიგნით და მის გარეთ სხვადასხვა თემებზე მომუშავე ქვეჯგუფები, მაგალითად ასეთი თემებია ტურიზმის მენეჯმენტი და ინფრასტრუქტურის განვითარება.
6. შეირჩეს ტექნიკური დამხმარე გუნდი ადგილობრივი პროფესიონალების ბაზაზე. ორგანიზებულ იქნას ინტერნატურა გამოცდილების გასაზიარებლად. ძირითად მიზანს უნდა წარმოადგენდეს თემის შესაძლებლობების ზრდა დაგეგმვის და განვითარების დარგში.
7. ხელი შეეწყოს და გაძლიერდეს სოფლის არსებული სტრუქტურები. აღნიშნულმა მიდგომამ შეიძლება მოითხოვოს კვალიფიკაციის ამაღლება დაგეგმვის ტექნიკურ საკითხებთან მიმართებაში – მაგრამ დახარჯული ენერჯია გრძელვადიან პერსპექტივაში პოზიტიურ დივიდენდად იქნება დაბრუნებული.
8. დაგეგმვის პროცესი წარიმართოს ადგილზე. რეგიონალურმა/ეროვნულმა პერსონალმა უნდა მოახერხოს და ხშირად იყოს ადგილზე.
9. გამოიყოს საკმარისი რესურსები ადგილობრივი წარმომადგენლების მონაწილეობის და ჩართულობის უზრუნველსაყოფად (მაგ. ანაზღაურდეს მგზავრობის ხარჯები). მონაწილეობის პრინციპის მნიშვნელობა საჯაროდ უნდა იქნას აღიარებული.
10. რამდენადაც შესაძლებელია მაქსიმალურად უნდა იქნას ჩართული კერძო სექტორი, მათ შორის ადგილობრივი, ეროვნული, და საერთაშორისო ეკო-ტურიზმის და სათავგადასავლო ტურიზმის კომპანიები.
11. პროცესის მარკეტინგი. მას შემდეგ რაც მიღწეულია პრინციპული კონსენსუსი რეგიონალური მენეჯმენტის და პარკის მენეჯმენტის მიზნების თაობაზე, უზრუნველყოფილი უნდა იყოს, რომ სამოგზაურო ბიზნესმა, საერთაშორისო ორგანიზაციებმა და არასამთავრობო ორგანიზაციებმა გააცნობიერონ და მხარი დაუჭირონ აღნიშნულ წარმატებას.
12. დაგეგმვის პროცესი გამოყენებული იყოს ქმედებების ფორმულირებისთვის.
13. დაგეგმვის პროცესი აგრეთვე გამოყენებულ უნდა იქნას ქვეყნის სხვა დაცული ტერიტორიების რეინჯერების და პარკის მენეჯერების ტრენინგის მიზნით.

6. მენეჯმენტის დაგეგმვის საერთაშორისო განზომილება

მრავალ შემთხვევაში მენეჯმენტის დაგეგმვას გააჩნია საერთაშორისო განზომილება. ეს გარკვეულად “აშალაშინებს” წინა თავებში აღწერილ პროცესს, მაგრამ არ ცვლის ფუნდამენტალურად. ქვემოთ შემოთავაზებული დამატებითი სახელმძღვანელო პრინციპები შეეხება მსოფლიო მემკვიდრეობის ტერიტორიებს, რამსარის ობიექტებს, “იუნესკოს” ბიოსფერულ რეზერვატებს, რეგიონალურ შეთანხმებებს და ტრანსსასაზღვრო ინიციატივებს.

6.1 მსოფლიო მემკვიდრეობის ობიექტების მენეჯმენტი

მსოფლიო მემკვიდრეობის ობიექტის მართვის დანიშნულებაა “განსაკუთრებული უნივერსალური ღირებულების” დაცვა დღევანდელი თაობის სასარგებლოდ და მისი დაუკნინებლად გადაცემა მომავალი თაობებისათვის. სარგებლობის ზოგიერთი სახეობა შესაძლებელია ობიექტის შენარჩუნების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენდეს, მაგალითად ტრადიციული სარგებლობა აბორიგენი მოსახლეობის მიერ. მეტიც, სარგებლობის ნებისმიერი სახეობა ეკოლოგიურად და კულტურულად მდგრადი უნდა იყოს. ზოგიერთი ობიექტისთვის კი ადამიანის მიერ სარგებლობისთვის მოხმარება შეიძლება მიუღებელი აღმოჩნდეს.

ყოველ ობიექტს უნდა ჰქონდეს მენეჯმენტის გეგმა ან სხვა დოკუმენტირებული მართვის სისტემა. მენეჯმენტის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ეფექტური ადმინისტრაციული, საკონტრაქტო, და/ან ტრადიციული მართვის მექანიზმი, დაცვის სისტემები და/ან დაგეგმვის მაკონტროლებელი მონაცემები. განმარტება იმისა, თუ როგორ ფუნქციონირებენ ეს მენეჯმენტის მექანიზმები, დაცვის სისტემები და დაგეგმვის კონტროლი, მოყვანილი უნდა იყოს კონვენციის “მონაწილე მხარის” მიერ წარდგენილ ნომინაციის დოკუმენტაციაში. ზოგიერთ შემთხვევაში, მენეჯმენტის გეგმა ან რაიმე სხვა მენეჯმენტის სისტემა არ არის ძალაში იმ მომენტისათვის, როდესაც მხარე აპირებს ობიექტის ნომინაციაზე წარდგენას. მონაწილე მხარემ ამ შემთხვევაში უნდა განმარტოს, თუ როდის იქნება ხსენებული მენეჯმენტის გეგმა ან სისტემა ძალაში შესული და თუ როგორ აპირებს იგი იმ რესურსების მობილიზებას, რომლებიც საჭიროა მენეჯმენტის სისტემის მოსამზადებლად და განსახორციელებლად. ეფექტური მენეჯმენტის დაგეგმვა მოიცავს გრძელვადიანი და ყოველდღიური ქმედებების ციკლს, ობიექტის დაცვის, კონსერვაციის და პრეზერვაციისკენ. მსოფლიო მემკვიდრეობის ობიექტისათვის რეკომენდირებული მენეჯმენტის მიდგომა მოიცავს შემდეგ ზოგად ელემენტებს:

- დაგეგმვის, განხორციელების, მონიტორინგის, შეფასების და უკუკავშირის ციკლი.
- დაგეგმვა ეფუძნება ობიექტის შესახებ ზუსტი წარმოდგენების არსებობას.
- პარტნიორების და დაინტერესებული მხარეების სრულფასოვანი მონაწილეობა.
- დაგეგმვის პროცესის ყველა მონაწილის კვალიფიკაციის და შესაძლებლობების ამაღლება.
- წინდახედულების პრინციპის გამოყენება.

დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს მენეჯმენტის დაგეგმვის განვითარების მიდგომებს, რაც უნდა შეესაბამებოდეს მსოფლიო მემკვიდრეობის ობიექტის მასშტაბებს და მის კულტურულ და ბუნებრივ კონტექსტს. მიდგომები შეიძლება განსხვავდებოდეს ისეთი ფაქტორებიდან გამომდინარე, როგორებიცაა კულტურული პერსპექტივები, ობიექტის ტიპი, ხელთ არსებული რესურსები და სხვა. არსებული პირობებიდან გამომდინარე მხედველობაში შეიძლება იყოს მიღებული ტრადიციული პრაქტიკა, ურბანული და რეგიონალური დაგეგმვის არსებული ინსტრუმენტები, აგრეთვე დაგეგმვის კონტროლის სხვა მექანიზმები, როგორც ფორმალური სახის, ისე არაფორმალური. აუცილებელია ისეთი ტრანსპარენტული სისტემის არსებობა, რომელიც მკაფიოდ უჩვენებს, თუ როგორ ხორციელდება ობიექტის მონიტორინგი. მენეჯმენტის სისტემა უნდა მოიცავდეს ექვსწლიანი პერიოდული ანგარიშგების მექანიზმს, როგორც დაგეგმვის ინტეგრალურ შემადგენელ ნაწილს.

6.2 რამსარის ობიექტები

ჭარბტენიანი ტერიტორიები წარმოადგენენ დინამიურ არეალებს, რომლებიც დაუცველნი არიან ბუნებრივი და ანთროპოგენური ფაქტორების ზემოქმედების მიმართ. იმისათვის, რომ მოხერხდეს მისი ბიოლოგიური მრავალფეროვნების და პროდუქტიულობის შენარჩუნება და შესაძლებელი იყოს მისი რესურსებით გონივრული სარგებლობა ადამიანის მიერ, საჭიროა გარკვეული სახის ჩარჩო შეთანხმების არსებობა სხვადასხვა მესაკუთრეებს, მაცხოვრებლებს და დაინტერესებულ მხარეებს შორის. მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესი აყალიბებს ასეთ ჩარჩო შეთანხმებას.

მენეჯმენტის გეგმვის განვითარებისას, ყველა სახის ჭარბტენიან ტერიტორიებისთვის და არა მხოლოდ დაცულ ტერიტორიებისთვის, მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული შემდეგი მოსაზრებები:

- მენეჯმენტის დაგეგმვა წარმოადგენს აზროვნების ისეთ მეთოდოლოგიას, რომელიც მოიცავს დოკუმენტირებას, შეფასებას და დაგეგმვას. აღნიშნული პროცესი ექვემდებარება მუდმივ განხილვას და გადასინჯვას. ამდენად, მენეჯმენტის გეგმა უნდა წარმოადგენდეს მოქნილ, დინამიურ დოკუმენტს.
- მნიშვნელოვანია იმის ხაზგასმა, რომ პრინციპულად ქვემოთ აღწერილი პროცესი ძალზე მარტივია. იგი მოიცავს სამ ძირითად ქმედებას: აღწერა, მიზნების განსაზღვრა, აგრეთვე ყველა საჭირო ქმედების განხორციელება. დახვეწილი გეგმის მომზადება არასოდეს უნდა იქცეს ქმედების არგანხორციელების ან დაყოვნების მიზეზად. სასარგებლო იქნება გადანყვეტილების მიმღებთათვის ძალიან მოკლე აღმასრულებელი რეზიუმეს მომზადება, რათა შესაძლებელი გახდეს დაფინანსების თაობაზე პრინციპული გადანყვეტილებების სწრაფად მიღება.
- გეგმის გადასინჯვამ შეიძლება გამოიწვიოს ობიექტის დახასიათების და მიზნების (კერძოდ საოპერაციო მიზნების) რევიზია.

რამსარის ობიექტებისთვის მენეჯმენტის გეგმის ფორმატი, როგორც ეს განხილულია წინამდებარე სახელმძღვანელო პრინციპებში, უნდა შეიცავდეს შემდეგ ელემენტებს:

პრეამბულა

1. დახასიათება

2. შეფასება და მიზნები (ანუ რა გაკეთდეს)

2.1 შეფასება

2.2 გრძელვადიანი მიზნები

2.3 გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაზე მოქმედი ფაქტორები

2.4 საოპერაციო მიზნები

3. სამოქმედო გეგმა / პრესკრიპციები (ანუ როგორ გაკეთდეს)

3.1 სამუშაო გეგმა

3.2 პროექტები

3.3 სამუშაო პროგრამები

3.4 წლიური განხილვა

3.5 სრული განხილვა

რამსარის ობიექტის მენეჯმენტის დაგეგმვის შემდგომი დეტალებისათვის მკითხველი უნდა გაეცნოს უშუალოდ რამსარის სახელმძღვანელოს.

6.3 “იუნესკოს” ბიოსფერული ნაკრძალი (რეზერვატი)

ბიოსფერულ ნაკრძალს არ გააჩნია ფიქსირებული ფორმატი მენეჯმენტის გეგმების მოსამზადებლად. თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, ბიოსფერული ნაკრძალი თითქმის გარანტირებულად მოიცავს კერძო და საზოგადოებრივი საკუთრების მიწების კომბინაციას. აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის გეგმაში ჩასაწერი მენეჯმენტის ქმედებები (პრესკრიპციები) ვერ შესრულდება, თუკი ისინი არ იქნებიან ფართოდ ფორმულირებული. ეს სულაც არ გულისხმობს, რომ ცალკეულ კომპონენტებს არ უნდა ჰქონდეთ შემუშავებული მენეჯმენტის გეგმები. მართლაც, ხშირია შემთხვევა, როდესაც დაცული ტერიტორიების “ცენტრალური” ნაწილებისათვის შემუშავებულია დეტალური მენეჯმენტის გეგმები, ხოლო დარჩენილი ტერიტორიებისათვის უნდა სრულდებოდეს ნაკლებად პრესკრიპციული და შედარებით ფართოდ ჩამოყალიბებული მიზნები, როგორც ეს მიღებულია მინათსარგებლობის პოლიტიკის მიმართულებების ფორმულირებისას. ბუფერული და გარდამავალი ზონებისათვის შეიძლება აგრეთვე სხვა მიზნების განვითარებაც, რომლებიც ეხმიანებიან მდგრადი განვითარების პრაქტიკას, მაგალითად, “ორგანული” ხილის პროდუქტების წარმოების მხარდაჭერა, ან წყალსარგებლობის გარემოსდაცვითი პრაქტიკის დანერგვა. ბიოსფერული რეზერვატისათვის მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება მოითხოვს ფართო კონსულტაციების გამართვას პოლიტიკის სათანადო მიმართულებებსა და პრაქტიკულ საკითხებზე. შემუშავების და დამტკიცების პროცესის მონაწილეობის მიდგომების გარეშე წარმართვით ვერ მოხერხდება სასურველი ჩარჩო პრინციპების და მიზნების მხარდაჭერა და შესრულება. მენეჯმენტის დაგეგმვა კონსულტაციების გზით წარმოადგენს მოთხოვნას ბიოსფერული ნაკრძალების შემთხვევაში.

6.4 საერთაშორისო ან რეგიონალური შეთანხმებების კონტექსტი

ეროვნული სისტემის ფარგლებში ჩამოყალიბებული დაცული ტერიტორიები შეიძლება აგრეთვე ექცეოდნენ საერთაშორისო ან რეგიონალური შეთანხმებების კონტექსტშიც, რომელთაგან ზოგიერთი საკმაოდ მკაფიო მენეჯმენტის მოთხოვნებს შეიძლება შეიცავდნენ (მაგ, “Nature 2000”). სხვა შეთანხმებები, როგორებიცაა, მაგალითად, “გაეროს გარემოსდაცვითი პროგრამის” “რეგიონალური ზღვების პროგრამა”, “სამხრეთ წყნარი ოკეანის რეგიონალური გარემოსდაცვითი პროგრამა”, შედარებით ნაკლებად კონკრეტულნი არიან მოთხოვნებში, მაგრამ მათაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ მენეჯმენტის გეგმით განცხადებულ პოლიტიკის მიმართულებების შინაარსზე. ცხადია, რომ დამგეგმავი გათვითცნობიერებული უნდა იყოს შესაბამის მოთხოვნებთან მიმართებაში.

6.5 ტრანსსასაზღვრო თანამშრომლობა

მრავალი დაცული ტერიტორია სახელმწიფო საზღვრზეა და ებჯინება მეზობელი ქვეყნის დაცულ ტერიტორიას. არასწორმა დაგეგმვამ საზღვრის სხვადასხვა მხარეს შეიძლება გამოიწვიოს შეუთავსებელი საქმიანობების განვითარება. მაგ., ზონირება საზღვრის ერთ მხარეს შეიძლება კომპრომეტირებული იყოს მეორე მხრიდან ინფრასტრუქტურის განვითარებით. კოორდინირებულ დაგეგმვას შეუძლია შეამციროს მსგავსი რისკი და უზრუნველყოს, რომ მიდგომები განვითარდეს საზღვრის ორივე მხარის ბიოფიზიკური, პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური კონტექსტის გათვალისწინებით. ასეთი დაგეგმვა აუცილებელია, თუ გვსურს რომ მოცემული დაცული ტერიტორიები გადაიქცენენ ეფექტური მენეჯმენტის და განვითარების პროგრამების დანერგვის ადგილებად. ინტეგრირებული დაგეგმვა უზრუნველყოფს, რომ ჩართული იქნება ორივე მეზობელი ქვეყნის ან რეგიონების ინტერესები. დაგეგმვის პროცესს, თუკი იგი მონაწილეობის მიდგომებით წარიმართება, უნარი შესწევს მხარდაჭერის და ჩართულობის გრძნობა გაუღვივოს დაინტერესებულ მხარეებს საზღვრის ორივე მხარეს, აგრეთვე ხელი შეუწყოს შესაძლებლობების განვითარებას იქ, სადაც წინააღმდეგ შემთხვევაში გამოცდილება და უნარ-ჩვევები არათანაბარი იქნებოდა.

უმჯობესია, თუ გეგმების და მენეჯმენტის მოთხოვნების შეთანხმება მოხდება მენეჯმენტის გეგმების ერთობლივად შემუშავებით. მენეჯმენტის გეგმები უნდა ემყარებოდეს ერთნაირ ხედვას და მიზნებს, ხოლო სამოქმედო გეგმები ხორციელდებოდეს თითოეული ქვეყნის მენეჯმენტის პროცედურებისათვის არსებული სისტემების შესაბამისად.

7. უკანასკნელი დაგეგმვის მიზნები

თუ სრულფასოვანი მენეჯმენტის გეგმის მომზადება მოცემულ დროსა და არსებული რესურსებით შეუძლებელია, შესაძლებელია მაინც განხორციელდეს მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესი შემოკლებული ფორმით, რომლის შედეგადაც ჩამოყალიბდება გარდამავალი გეგმა. ეს დროებითი ღონისძიებაა, რათა მენეჯერმა საქმიანობის განხორციელებისას იხელმძღვანელოს იმ ვადამდე, როდესაც შესაძლებელი გახდება სრულფასოვანი გეგმის მომზადება.

ეს შეიძლება შემოიფარგლოს დაცული ტერიტორიის ღირებულებებზე მოკლე განცხადებით და ყველაზე ძირითადი ქმედებების ჩამონათვალთ, რომლებიც საჭიროა ამ ღირებულებების შესანარჩუნებლად. თუმცა, უფრო სასარგებლო მიდგომაა ფართო კონტექსტის დოკუმენტის მომზადება, რომელიც მოიცავს კონკრეტული მენეჯმენტის საკითხების გადაწყვეტის პოლიტიკის მიმართულებებს, სარგებლობის სახეობებს და ინფრასტრუქტურის განვითარების პრინციპებს. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში პროცესი მოიცავს შემდეგს:

- ძირითადი მახასიათებლების და მენეჯმენტის მიზნების განსაზღვრა.
- შეიძლება მოიცვადეს მენეჯმენტის ზომიერების სქემას, რომლითაც განისაზღვრება, რა შეიძლება და რა არ შეიძლება გაკეთდეს, აქცენტით გავითარებასა და სარგებლობაზე.
- გარემოსდაცვითი გადასაჭრელი საკითხების მოკლე შეფასება.
- განხორციელების გარდამავალი გეგმა.

ცენტრალურ ამერიკაში გარკვეულად განსხვავებული მიდგომა იქნა არჩეული მენეჯმენტის გეგმის არარსებობის პირობებში მენეჯმენტის სახელმძღვანელოდ. დაცული ტერიტორიების სააგენტომ მოამზადა დეტალური საოპერაციო გეგმები (მოკლევადიანი, ჩვეულებრივ წლიური პერიოდულობით) დაცული ტერიტორიების მთელი სისტემისთვის, აგრეთვე ზოგიერთი მენეჯმენტის სტრუქტურის ცენტრალური ოფისის ყველა ტექნიკური და ადმინისტრაციული დეპარტამენტებისთვის. აღნიშნული დოკუმენტები შეჯერებული ფორმით გამოყენებული იქნა მთელი ორგანიზაციის საოპერაციო გეგმის შესამუშავებლად. ამგვარი დაგეგმვის რამოდენიმე რაუნდი იქნა ჩატარებული, რაც მოიცავს როგორც გეგმების განხორციელებას, ისე წინასწარი შეფასებების დასრულებასაც. შედეგები დღეისათვის დამაიმედებელია სტრატეგიულ დონეზე. როგორც ჩანს, მიდგომამ მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა მთელი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სტრუქტურა და მისი ტექნიკური და ადმინისტრაციული დეპარტამენტები. ინდივიდუალური დაცული ტერიტორიების დონეზე კი იგი სასარგებლო იყო პრიორიტეტების ჩამოყალიბების და დაცვის მიმდინარე საკმარისი დონის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით.

უკანასკნელი გამოცდილებით ასევე დადებითი შედეგები მოიტანა მენეჯმენტის გეგმის გამართივებული ფორმის გამოყენებამ ლათინურ ამერიკაში, თუმცა მის წინაშე წაყენებული მოთხოვნები ფაქტიურად ემთხვევა ამ სახელმძღვანელო პრინციპებით რეკომენდირებულ ელემენტებს. ამ მიდგომაში შემოთავაზებულია, რომ მენეჯმენტის გეგმები უნდა შეიცავდნენ:

- “აღწერილობითი რეზიუმე” - დაცულ ტერიტორიასთან დაკავშირებული გეოგრაფიული, გეოფიზიკური, სოციალური და ეკონომიკური ინფორმაცია.
- კანონების, ნორმებისა და შეთანხმებების კრებული, როგორც საფუძველი დაცულ ტერიტორიასთან დაკავშირებულ სამართლებრივ საკითხებში გარკვევისა.
- სტრატეგიული გეგმა, რომლითაც პრიორიტეზებულია მენეჯმენტის საქმიანობები და რომელიც პასუხობს ზოგადი ფორმით შეკითხვებს, თუ რა გაკეთდეს, სად და როგორ.
- ზონირების გეგმა, რომლითაც დარეგულირებულია ტერიტორიით და მისი რესურსებით სარგებლობა, მეტი სიზუსტით არის განსაზღვრული, რისი გაკეთება შეიძლება და სად.

დანართი: როლები, პასუხისმგებლობები და უნარ-ჩვევები

დაგეგმვის ჯგუფი

როგორც უკვე აღინიშნა (ნაწილი 4.2, ეტაპი 1), გეგმის მომზადების პროცესის დასაწყისშივე უნდა ჩამოყალიბდეს დაგეგმვის ჯგუფი. ჯგუფის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ გააცნობიეროს და აღწეროს დაცული ტერიტორიის დანიშნულება, ჩამოაყალიბოს მისი რესურსების დაცვის, სარგებლობის, განვითარების და ინტერპრეტაციის სახელმძღვანელო პრინციპები.

წარმატების მისაღწევად დაგეგმვის ჯგუფი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგს:

1. იყოს ინტერდისციპლინარული და აერთიანებდეს სხვადასხვა პროფესიული გამოცდილების მქონე ექსპერტებს. მაგალითად ეკოლოგები, ლანდშაფტის არქიტექტორები, დაცული ტერიტორიის დამგეგმავები, სოციოლოგები და ანთროპოლოგები, რესურსების მენეჯერები, ინჟინრები და ტექნიკური ექსპერტები. საჭირო ექსპერტიზა დამოკიდებულია კონკრეტულ დაცულ ტერიტორიაზე, მის სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებზე, აგრეთვე მენეჯმენტის საკითხებსა და შესამუშავებელ პრესკრიპციებზე.

2. ჩართული უნდა იყოს შესაბამის დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტი და პერსონალი. პარი მიუთითებს:

“ძალზე სავარაუდოა, რომ სწორედ ეს პირები იქნებიან ისინი, ვინც განახორციელებენ გეგმას. აგრეთვე მნიშვნელოვანია, რომ მათ ექნებათ საუკეთესო წარმოდგენა იმის თაობაზე, თუ რეალურად რისი მიღწევა შეიძლება დაცულ ტერიტორიაზე მოცემული ბიუჯეტისა და დროის პირობებში” (Parr 1998).

3. ჩართული უნდა იყოს ორგანიზაციის სხვა პერსონალიც (რაიონული, რეგიონალური ან სათაო ოფისის პერსონალი) რათა დაზუსტდეს სახელმძღვანელო პრინციპები პოლიტიკის მიმართულებების, რეგიონალური და ეროვნული კონტექსტის თაობაზე.

4. პროცესში გარკვევა და წარმოსახვის უნარი. ჯგუფის წევრებს უნდა შეეძლოთ იფიქრონ და ინოვაციური მეთოდებით გადაჭრან პრობლემები. მათ უნდა შესწევდეთ უნარი მიაწვდინონ საკუთარი იდეები და ღირებულებები ერთმანეთს და გარეშე დაინტერესებულ მხარეებს:

“დაგეგმვის პროცესი შეეხება იმას, თუ რა სურს ხალხს გაკეთდეს, როგორც პარკის მენეჯერი ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ, და როგორ ფიქრობენ ისინი მის მიღწევას. დაგეგმვის პროცესი წარმოადგენს სტრუქტურულ ფიქრს აღნიშნული საკითხების შესახებ და მათ კომუნიკაციას, წერილობითი ან სხვა ფორმით. კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების ქონა, იქნება ეს წერილობით, თუ დიდ და მცირე შეხვედრებზე მოლაპარაკების გამართვა, ნამდვილად შეადგენს იმ უნარ-ჩვევების ჩამონათვალის ნაწილს, რომელიც უნდა გააჩნდეს პარკის მენეჯმენტის დამგეგმავ ჯგუფს. სულ უფრო ხშირად დაგეგმვა ნიშნავს ხალხთან ურთიერთობას და არა ქაღალდებთან” (Lipscombe 1987).

5. ადგილობრივი ადამიანების ჩართვა ჯგუფში, სადაც ეს შესაძლებელია და დასაშვები. მათ მიერ შეტანილი წვლილი იქნება ადგილობრივი პირობების ცოდნა. მათი მონაწილეობა აგრეთვე ხელს უწყობს გეგმის შედეგების მიღებას ადგილობრივი თემების მიერ. თუკი ისინი პირდაპირ ვერ მონაწილეობენ დაგეგმვის ჯგუფის მუშაობაში, ისინი ნამდვილად უნდა იყვნენ ჩართულნი მოსამზადებელ პროცესში და შემდგომ ეტაპებზე.

პროექტის მენეჯერი, დამგებმაჰი და ავტორი

დაგეგმვის ჯგუფის წევრებს შორის უნდა განისაზღვროს სამი ძირითადი პასუხისმგებლობა:

1. გეგმის მომზადების კოორდინაცია და ორგანიზება, ანუ პროექტის მენეჯერი;
2. დაგეგმვის პროცესის მრჩეველი მიდგომების და გამოყენებული მეთოდების საკითხებში, ანუ დამგებმაჰი/დაგეგმვის მრჩეველი.
3. გეგმის პროექტის მომზადებაზე, ანუ სხვადასხვა ხალხის მიერ მომზადებული ტექსტის ნაწილების რედაქტირებაზე პასუხისმგებელი, ანუ ავტორი/რედაქტორი.

აღნიშნული ფუნქციები შეიძლება შესრულდეს ერთიდაიგივე ან სხვადასხვა პირების მიერ. ჩვეულებრივ, პროფესიონალი დამგებმაჰი იქნება დაგეგმვის ჯგუფის წევრი და შეასრულებს დაგეგმვის პროცესის მრჩეველის და ავტორის მოვალეობებს. ჯგუფის სხვა წევრი შეიძლება მოქმედებდეს როგორც პროექტის მენეჯერი. ალტერნატიული მიდგომით, დაცული ტერიტორიის მენეჯერი შეიძლება ასრულებდეს გეგმის ავტორის ფუნქციას, რომელსაც რჩევებით მხარს უჭერს პროფესიონალი დამგებმაჰი. დამგებმაჰი შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს ორგანიზაციის რეგიონალური ან ეროვნული ოფისიდან. ამგვარ მიდგომას მხარს უჭერენ ისინი, ვისაც მიაჩნია, რომ მენეჯერ(ებ)ის სრულფასოვანი მონაწილეობა აძლიერებს გეგმის განხორციელების პერსპექტივას (Alexander 1995, Sandwith 1997). რეგიონალური/სათაო ოფისის დამგებმაჰის მონაწილეობა ხელს უწყობს მიდგომის ჰარმონიულობას ორგანიზაციის პასუხისმგებლობის მთელს არეალში და წარმოადგენს “ხარისხის უზრუნველყოფის” და მიდგომის თანამიმდევრულობის უზრუნველყოფის გარანტიას მენეჯერი ორგანიზაციის მხრიდან.

ქვემოთ დახასიათებულია სამივე ფუნქციისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები.

პროექტის მენეჯერი

პროექტის მენეჯერის უპირველეს პასუხისმგებლობას წარმოადგენს იმის უზრუნველყოფა, რომ გეგმა მომზადდეს განრიგის შესაბამისად და გამოყოფილი ბიუჯეტის ფარგლებში. ეს ნიშნავს გადასაჭრელი ამოცანების იდენტიფიკაციას, სამუშაო გეგმის მომზადებას, პასუხისმგებლობების განაწილებას, ვადების შესრულების უზრუნველყოფას და სხვ.

იდეალური თვისებების მქონე პროექტის მენეჯერი ასე ხასიათდება:

“პიროვნება უნდა იყოს ფართო და ორგანიზებული აზროვნების მქონე, რომელსაც უნარი შესწევს მოახდინოს მრავალი სხვადასხვა ფაქტორის შეერთება ერთ ჰარმონიულ მთლიანად. იყოს კომუნიკაციის უნარის მქონე, საკითხების სწრაფად გადაჭრის შემძლე, კონფლიქტების გადაჭრის უნარით, შეხვედრების ეფექტურად წარმართვის გამოცდილების მქონე, რამეთუ მრავალი საკითხის კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღება პრაქტიკულად შეხვედრების დროს იქნება საჭირო” (Scott, in Kelleher and Kenchington, 1991).

მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესისათვის სასარგებლო პროექტის მართვის “გაკვეთილების” ჩამონათვალი მოყვანილია ჩანართ 26-ში.

დამგებმაჰი / დამგებმის მრჩეველი

დამგებმაჰის როლს ჯგუფში უპირველესად შეადგენს კოორდინატორის, კომუნიკატორის და ფასილიტატორის მოვალეობის შესრულება. “მისი პასუხისმგებლობაა გააერთიანოს სხვადასხვა შეხედულებები და ფაქტიური მონაცემები, რათა მრავალი მცირე ნაწილისაგან შეადგინოს ერთი მთლიანი სხეული” (Eidsvik 1977). დამგებმაჰის დანიშნულებაა, აგრეთვე “წვლილი შეიტანოს დაგეგმვის პროცესის ცოდნით, აგრეთვე გააჩნდეს პროექტირების უნარ-ჩვევები მიმართული პოლიტიკის შესაძლო ალტერნატივების ფორმულირებისა და შეფასებისაკენ, აგრეთვე საუკეთესო გადაწყვეტილების შერჩევის თვისებები” (Forster 1978). ხშირად დამგებმაჰი ასრულებს აგრეთვე ტექნიკური ინფორმაციის შეგროვებას, ორგანიზებას და გადამუშავებას (Driver 1970).

ჩანართი 26. პროექტის მენეჯმენტის გაკვეთილები

მონაწილეები ფუნქციონირებენ უკეთესად, როდესაც მათ აქვთ ფართო წარმოდგენა მთლიან სურათზე. პრობლემების ჯგუფურ განხილვაზე დახარჯული დრო და დისკუსიები ეხმარება ამ ფართო გაგების და გუნდის ჩამოყალიბებას:

- ძირითადი მონაწილეების რაოდენობა რეალისტურ მინიმუმზე უნდა იყოს შენარჩუნებული, ხოლო მათი ხარისხი მაქსიმალური უნდა იყოს.
- მონაწილეები ფრთხილად და რაციონალურად უნდა იყვნენ შერჩეულნი დაცული ტერიტორიების და საჭირო უნარ-ჩვევების წინასწარი დეტალური ანალიზის შემდეგ.
- გუნდის ძირითად წევრებად უნდა იყვნენ წარმოდგენილნი ის პირ(ებ)ი, ვინც საბოლოო ჯამში მართავს დაცული ტერიტორიების სისტემას ან ობიექტებს.
- პროექტის მენეჯერის ფუნქციას წარმოადგენს ინტეგრაციის მიღწევა, კოორდინაცია, კომუნიკაციის ცენტრის მოვალეობის შესრულება, ტაქტიკის წარმართვა და კონსენსუსის მიღწევის ორგანიზება.
- პროექტი ორგანიზებულ უნდა იყოს ორგანულად და ადაპტაციური მიდგომით. ყველა ასპექტი სინქრონულად უნდა განიხილებოდეს, რათა გადაწყვეტილებები მონესრიგებულად იქნას ორგანიზებული, იმავდროულად მაქსიმალური მოქნილობის შენარჩუნებით.
- განრიგი კონცენტრირებულ უნდა იყოს პროექტის ძირითადი ელემენტების ძირითად ასპექტებზე და არ უნდა გაიზნეს დეტალებში.
- ხარჯების კონტროლი უნდა ემყარებოდეს შესწორების ტაქტიკას განვითარების ადრეულ ეტაპებზევე, რათა დროზე ადრე არ ამოიწუროს ბიუჯეტი.

დამგეგმავი ჩვეულებრივ არ წარმოადგენს კონკრეტული ტექნიკური დარგის სპეციალისტს, იგი აგრეთვე არ გახლავთ უშუალო გადაწყვეტილების მიმღები, როდესაც საქმე ეხება პოლიტიკის და მენეჯმენტის მიმართულებების არჩევას. მისი მოვალეობაა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ფასილიტაცია. თუმცა, დამგეგმავები ხშირად ლებულობენ პირდაპირ გადაწყვეტილებას იმ ინფორმაციის თაობაზე, რომელიც ჩართული იქნება პროცესში და იმაზე, თუ როგორ იქნება ეს ინფორმაცია გამოყენებული, ამდენად ამ გზით მათ შეუძლიათ ზემოქმედება მოახდინონ მიღებულ გადაწყვეტილებაზე (Driver 1970). დამგეგმავი უნდა აცნობიერებდეს ამ პასუხისმგებლობას და ჰქონდეს საკმარისი ინტეგრულობა და ობიექტურობა ინფორმაციის სორტირებისას და ჯგუფის დანარჩენი წევრებისათვის მისი მიწოდებისას.

დამგეგმავს უნდა შეეძლოს იფიქროს და იაზროვნოს სისტემურად. მას უნდა ჰქონდეს სწორი კითხვების დასმის უნარი, შეეძლოს ანონ-დანონოს გუნდის მეცნიერი ექსპერტების მიერ მონოდებული ინფორმაცია და იმუშაოს მათთან მენეჯმენტის ალტერნატივების განსახილველად და შორსმომავალი შედეგების თაობაზე სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ღირებულებების მიმართ (Forster 1978). წერდა რა, ჩრდილოეთ ამერიკის პარკების დაგეგმარების შესახებ, 1970-იან წლებში (როდესაც აქცენტი გადატანილი იყო ლანდშაფტის შენარჩუნებასა და რეკრეაციული შესაძლებლობების განვითარებაზე), ფორსტერმა შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა სასურველი ატრიბუტები: “ლანდშაფტის და გარემოს ფორმების ღირებულებებისა და ფუნქციების შესახებ გათვინობიერება და მათი ესთეტიკური დაფასება”, აგრეთვე “ადამიანების საჭიროებების ინტერპრეტაციის გაგება და შენობა-ნაგებობების მშენებლობა პარკის ღირებულებებსა და ეკოლოგიურ პრინციპების კონტექსტთან ასოციაციით” (Forster 1978).

შესაძლებელია, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარი, რომელიც დამგეგმავს უნდა გააჩნდეს, არის მკაფიო აზროვნებისა და ანალიზის უნარი, შემოქმედებითი მიდგომა პრობლემების გადაწყვეტის მიმართ. მენეჯმენტის დაგეგმვა წარმოადგენს ანალიზისა და შემოქმედების

ერთობლიობას. ამდენად, დამგეგმავს ორივე მიმართულებით უნდა გააჩნდეს უნარი:

“შეფასება ანალიტიკურ პროცესს წარმოადგენს, რომლის ფარგლებშიც დამგეგმავმა კრიტიკულად უნდა შეაფასოს ხელთ არსებული მონაცემები. მან უნდა დაადგინოს როგორც სუსტი, ისევე ძლიერი მხარეები. მან გარკვეულწილად უნდა დაანანევროს მონაცემები და ნაწილ-ნაწილ შეაფასოს იგი. დაგეგმვის პროცესის შემოქმედება სწორედ პრობლემების განსაზღვრით იწყება” (Eidsvik 1977).

როდესაც დამგეგმავი გეგმის ავტორის როლშიც გვევლინება, მკაფიო ფიქრისა და კომუნიკაციის უნარი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება:

“შესაძლოა, რომ დაგეგმვის პროცესი ყველაზე უკეთესად წარმოდგენილ იქნას, როგორც დამგეგმავის საკუთარ ქვეცნობიერთან საუბრების სერია – საკუთარ თავთან ისმება შეკითხვები, შეფასდება ფაქტორები, რის შემდეგაც ჩაინიშნება დასკვნები. რაც უფრო ნათელია აზროვნება და კოჭერენტულია იდეების კომუნიკაციის ძალა... მით უკეთესია შედეგად მიღებული გეგმა” (Simonds 1961, Eidsvik 1977).

“მიუხედავად კონსერვაციის გეგმის მომზადებაში ჩართული პროცესებისა და მხარეებისა, საბოლოო ჯამში პრაქტიკოსი დამგეგმავია პასუხისმგებელი მის ფორმირებასა და შინაარსზე. თუკი საქმეს მიუდგება წინასწარი დღის წესრიგის გარეშე, უნარ-ჩვევების განვითარებით, აღჭურვილი კონტექსტუალური ცოდნითა და ინტეგრულობით და თუკი იმუშავებს ზუსტად და მკაფიოდ, შემუშავებული გეგმა დადებით ნვლილს შეიტანს ამ ტერიტორიების მომავალ მდგომარეობაში” (Kerr 1996).

აკტორი

გეგმის ავტორის ან რედაქტორის ყველაზე მნიშვნელოვან თვისებას წერილობითი კომუნიკაციის კარგი უნარი წარმოადგენს. მენეჯმენტის გეგმის წერა რთული ამოცანაა და მნიშვნელოვან გამოცდილებას მოითხოვს – ეს არ უნდა დაგვავინწყებს დაგეგმვის ჯგუფში ამ პასუხისმგებლობის დაკისრების დროს. ამ მიზეზით ზოგიერთ ორგანიზაციას შემუშავებული აქვს “წინასწარ ჩამოყალიბებული ტექსტი” გეგმის ზოგიერთი ნაწილებისათვის (რომელთათვისაც ამის გაკეთება შესაძლებელია) ან დეტალური სახელმძღვანელო პრინციპები გეგმის თითოეული ნაწილის შინაარსისა და სტილის თაობაზე.

მაგალითად, კვა ზულუ ნატალ (The Kwa Zulu Natal) ბუნების კონსერვაციის სამსახურს შემუშავებული აქვს მსგავსი დამხმარე ინსტრუმენტი, რომელიც შეიცავს დეტალურ პრინციპებს ორივე მიმართულებით - დაგეგმვის სახელმძღვანელო და მენეჯმენტის გეგმის შინაარსის კომპიუტერული ვერსია. ეს მიდგომა, შესაძლოა ძალიან სასარგებლო იყოს ავტორთათვის, განსაკუთრებით ტო ავტორი პარკის მენეჯერია, რომელსაც შეიძლება არ ჰქონდეთ რთული დოკუმენტის პროექტის მომზადების დიდი გამოცდილება.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Alder, J., Sloan, N.A. and Uktolseya, H. (1994). A comparison of management planning and implementation in three Indonesian protected areas. *Ocean and Coastal Management* 24.
- Alexander, M. (1996). *A guide for the production of Management Plans for nature reserves and protected areas*. Countryside Council for Wales, Bangor, UK.
- Alexander, M. (1995). Management planning in Relation to Protected Areas. *PARKS* 8(1).
- Alexander, M. and Rowell, T.A. (1999). Recent Developments in Management Planning and Monitoring on Protected Sites in the UK. *PARKS* 9(2).
- Amend, S., Giraldo, A., Oltermari, J., Sánchez, R., Valarezo, V. and Yerena, E. (2000). *Management Plans: Concepts and Proposals*. IUCN, San José, Costa Rica and Quito, Ecuador [in English and Spanish].
- Angeles, M.T. (1992). Public Involvement in Huascarán World Heritage Site, Peru. *PARKS* 3(3).
- Anon. (a) (undated). Developing a Management Plan. Unpublished paper, IUCN.
- Anon. (b) (undated). Plans of Management: procedures for the development of Plans of Management for Protected Areas. Draft report for consideration of CONCOM Working Group on Management of National Parks (Australia) (unpublished).
- ANZECC Working Group on National Parks and Protected Areas (2000). *Best Practice in Protected Area Management Planning*.
- Beltrán, J. (ed). *Indigenous and Traditional Peoples and Protected Areas: Principles, guidelines and case studies*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Budowski, G. and Macfarland, C. (1982). Keynote address: The Neotropical Realm. In McNeely and Miller (1982). *National Parks, Conservation and development. Proceedings of the World Congress on National Parks and Protected Areas*. Smithsonian Institution Press, Washington DC, USA.
- Chettamart, S. (1985). Preparing a Management Plan for Khao Yai Park: the process involved and the lessons learned. In Thorsell, J (ed). *Conserving Asia's Natural Heritage*. IUCN, Gland, Switzerland.
- Child, G. (1994). An Evaluation of the Tanzania National Parks Management Planning Project (IUCN, Gland Switzerland, unpublished).
- Claridge, G. (1999). Protected Area Management Planning. *Tiger Paper* 26(2):15–17.
- Clarke, J.E. (2000). Protected Area Management Planning. *Oryx* 34(2):85–89.
- Clarke, J.E. (1997). *Manual for Protected Area Management Planning version 2.1*. Punjab Wildlife Research Institute/Punjab Wildlife and Parks Department.
- Clarke, P. (1999). Park Management Planning in Africa – Opinion. *Oryx* 33(4).
- Clarke, R. and Mount, D. (1998). *Management Plans and Planning: a guide*. Countryside Commission, Cheltenham, UK.
- Cole, D.N. and Stankey, G.H. (1997). Historical development of Limits of Acceptable Change: conceptual clarifications and possible extensions. In *Proceedings: Limits of Acceptable Change and Related Planning processes: Progress and Future Directions. General Technical Report*. US Department of Agriculture Forest Service.
- Colt, A.B. (1994). The First Step in Comparatively Evaluating Implementation of an Integrated Estuarine Management Plan. *Ocean and Coastal Management* 24.
- Countryside Commission (1997). *National Park Management Plans Guidance*. Countryside Commission, Cheltenham, UK.

- Countryside Commission for Scotland (1989). *Management Plans for Country Parks: a guide to their preparation*. Countryside Commission for Scotland, Perth, UK.
- Cullen, P. (1999). The Turbulent Boundary Between Water Science and Management. *Freshwater Biology* 24:201–209.
- Davey, A.G. (1998). *National System Planning for Protected Areas*. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 1. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Davey, A. (1985). Issues in Management Planning for Australia's Alpine Areas: examples from the ACT's Namadgi National Park. Paper presented at a conference on Australia's alpine areas: management for conservation (unpublished).
- Driver, B.L. (1970). *Some thoughts on Planning, the planning process and related decision processes*. (Publisher not known).
- Eagles, P.F.J. (1984). *The Planning and Management of Environmentally Sensitive Areas*. Longman Group Limited, London, UK.
- Eagles, P.F.J., Mccool S.F., Haynes, C.D. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management*. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 8. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- EC/IUCN (1999). *Parks for Biodiversity: policy guidance based on experience in ACP countries*. IUCN, Cambridge, UK.
- Eidsvik, H.K. (1977). The Park Planning Process. *PARKS* 2(3): 8–12. Eurosite (1999). *Toolkit: Management Planning*. Eurosite, Lille, France.
- Forster, R.R. (1973). *Planning for Man and Nature in National Parks: reconciling perpetuation and use*. IUCN, Morges, Switzerland.
- Glick, D. (1984). Management Planning in the Platano River Biosphere Reserve, Honduras. In *Conservation, Science and Society. Proceedings of the First Biosphere Reserves Congress, Minsk, USSR 1983*. UNESCO/UNEP.
- Grobler, J.H. (1984). Management Planning: the Natal Parks Board (RSA) Approach. *PARKS* 9(1).
- Gunderson, L.H., Holling, C.S. and Light, S.S. (eds). 1995. *Barriers and Bridges to Renewal of Ecosystems and Institutions*. Columbia University Press, New York, USA.
- Hockings, M. (1996). Integrating Planning and Evaluation: designing an evaluation strategy for management of the Fraser Island World Heritage Area. In *Papers and Proceedings of World Heritage Managers Workshop 1996*. Wet Tropics Management Authority, Canberra, Australia.
- Harmon, D. (ed.) 1994. *Co-ordinating Research and Management to Enhance Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Hockings, M. (1998). Evaluating Management of Protected Areas: Integrating Planning and Evaluation. *Environmental Management* 22(3).
- Hockings, M., Stolton, S. and Dudley, N. (2000). *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing the Management of Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Howard, A.H. and Francis, J.J. (1992). National Park Management in Australia: the New South Wales Approach. Paper presented at the IVth World Congress on National Parks, Caracas (unpublished).
- Idle, E.T. (1980). *Management Plans for Nature Conservation*. NCC Discussion Paper, Nature Conservancy Council, Edinburgh, UK.
- IUCN (2000a). *Financing Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- IUCN (2000b). *Towards Sustainable Management of Sahelian Floodplains (leaflet)*. IUCN, Africa.

-
- IUCN (1994). *Guidelines for Protected Area Management Categories*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- IUCN (1992). *Caracas Action Plan*. IUCN, Gland, Switzerland.
- IUCN Pakistan Programme (1994). *Proceedings of Karakoram Workshop*. IUCN, Gland, Switzerland.
- Jensen, M.O. (1989). Critical Elements of General Management Plans for National Parks. *International Workshop on the Management Planning of Khunjerab National Park. Proceedings*, IUCN, Gland, Switzerland.
- Kelleher, G. (1999). *Guidelines for Marine Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Kelleher, G. and Kenchington, R. (1991). *Guidelines for Establishing Marine Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Kenya Wildlife Service (1990). *A policy framework and development programme 1991–96*. Annex 4: National Park and Reserve Planning (prepared by J.E. Clarke). Kenya Wildlife Service.
- Kerr, J.S. (1996). *The Conservation Plan: a guide to the preparation of conservation plans for places of European cultural significance*. The National Trust, Australia.
- Linn, R.M. (1977). Introduction to Master Planning. *PARKS* 1(1).
- Lipscombe, N.R. (1987). *Park Management Planning: A guide to the writing of Management Plans*. Johnstone Centres of Parks and Recreation, Australia.
- Lucas, P.H.C. (1992). *Protected Landscapes: A guide for policy-makers and planners*. Chapman and Hall, London, UK.
- MacKinnon, J., MacKinnon, K., Child, G. and Thorsell, J. (1986). *Managing Protected Areas in the Tropics*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- McCool, S.F. Planning for Tourism in National Parks and Protected Areas: principles and concepts. In *Tourism in National Parks and Protected Areas* (in prep.).
- Melamari, L (1993). Planning for Development in National Parks. Paper presented at the Wildlife Division Annual Meeting, Tanzania 1993 (unpublished).
- National Parks and Wildlife Service, New South Wales (1985). Internal memos on the subject of Plans for Management (unpublished).
- National Trust for England, Wales and N.Ireland (1995). *Linking People and Place*. The National Trust, Cirencester, UK.
- National Trust for Scotland (2000). Management planning Manual (working draft). Unpublished.
- Ndosi, O.M. (1992). Preparing Management Plans for Protected Areas. In W.J. Lusigi. *Management Protected Areas in Africa: report from a workshop on protected area management in Africa, Mweka, Tanzania*. Pp.117–124.
- Noss, R. (1995). *Maintaining Ecological Integrity in Representative Reserve Networks*. WWF Canada/WWF USA Discussion Paper.
- Ortega-Rubia, A. and Arguelles-Mendez, C. (1999). Management Plans for Natural Protected Areas in Mexico: La Sierra de la Laguna Case Study. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 6:68–75.
- Parks Canada (1978). *Planning Process for National Parks*. Parks Canada, Ottawa, Canada.
- Parr, J. (1998). Discussion paper for Protected Area Managers Writing a Management Plan. *Tiger Paper* 25(2):9–13.
- Phillips, A. (2002). *Management Guidelines for IUCN Category V Protected Areas Protected Landscapes/seascapes*. IUCN, Gland, Switzerland, and Cambridge, UK.

- Phillips, A. [in print] *Turning Ideas on their Head: The New Paradigm for Protected Areas*. Conservation Study Institute paper, CSI, Woodstock, VT, USA.
- Prosser, L. (1977). A model for Planning and Managing National Parks. Ph.D. thesis, Ballarat College of Advanced Education (unpublished).
- Ramsar Convention Bureau, 2000. *Ramsar handbooks for the wise use of wetlands*. Gland, Switzerland.
- Ritter, D. (1997). Limits of Acceptable Change Planning in the Selway-Bitterroot Wilderness 1985–97. In *Proceedings – Limits of Acceptable Change and Related Planning Processes: progress and future directions*. US Dept of Agriculture Forest Service. General Technical Report.
- Rogers, K. (1998). Managing Science/Management Partnerships: A challenge of Adaptive Management. *Conservation Ecology* [online] 2(2) R1. www.consecol.org/ vol2/iss2/resp1.
- Rogers, K. and Bestbier, R. (1997). *Development of a Protocol for the Definition of the Desired State of Riverine Systems of South Africa*. South African Wetlands Conservation Programme, Department of Environmental Affairs and Tourism, Pretoria, South Africa.
- Rogers, K., Roux, D. and Biggs, H. (2000). Challenges for Catchment Management Agencies: lessons from bureaucracies, business and resource management. *Water SA* 26(4):505–11. Available on line www.wrc.org.za.
- RSPB (1999). *Management Plan Guidance Notes, Version 5*. RSPB, Sandy, UK. Salaksy, N., Margoluis, R. and Redford, K. (2001). *Adaptive Management: a tool for conservation practitioners*. Biodiversity Support Program/WWF-US. Available online www.BSPonline.org.
- Salm, R.V. and Clark, J.R. (1989). *Marine and Coastal Protected Areas: a guide for planners and managers*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Sandwith, T.S. (1997). *Protected Area Management Plan Format*. Natal Parks Board, Pietermaritzburg, South Africa.
- Sandwith, T., Shine, C., Hamilton, L. and Sheppard, D. (2001). *Transboundary Protected Areas for Peace and Cooperation*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Scholte, P. (2000). Towards Consensual Park Management Planning in Africa. Opinion in *Oryx* 34(2):87–9.
- South African National Parks (1997). *Management Plan for Kruger National Park. Volume VII: An objectives hierarchy for the management of Kruger National Park*. Available online www.parks-sa.co.za.
- Thorsell, J. (1995) A Practical Approach to the Preparation of Management Plans for Natural Heritage Sites. Background paper prepared for Arab Region Training Course, Egypt 1995 (unpublished).
- US National Parks Service (1998). *Director's Order #2: Park Planning*. Available online www.nps.gov/refdesk/Dorders/Dorder2.html.
- Vollbon, T. (no date). Management Planning – present and future trends. Queensland National Parks Service (unpublished).
- Wild, R.G. and Mutebi, J. (1997). Bwindi Impenetrable Forest, Uganda: Conservation through Collaborative Management. *Nature and Resources* 33:3–4, UNESCO.
- Wood, J.B. and Warren, A. (1978). A Handbook for the Preparation of Management Plans. University College London, Discussion Papers in Conservation, No. 18.
- Young, E.B. (1992). Tanzania National Parks Management Planning project. Strategic Planning Process Kilimanjaro National Park. Paper Presented at the IVth World Congress on National Parks, Caracas. 1992 (unpublished).
- Young, C. and Young, B. (1993). *Park Planning: A training manual (Instructors Guide)*. College of African Wildlife Management, Mweka, Tanzania.
- www.ea.gov.au/parks/publications/norfolk-pom.html
- www.ea.gov.au/parks/publications/brooderee-pom.html

წინამდებარე წიგნის წარმოადგენს დაცული ტერიტორიების საუკეთესო პრაქტიკის სახელმძღვანელო პრინციპების სერიის ნაწილს.

სერიის რედაქტორია პროფ. ადრიან ფილიპს

ამ სერიის სხვა გამოცემებია:

National System Planning for Protected Areas. No. 1. Adrian G. Davey, 1998. 71 pp

Economic Values of Protected Areas: Guidances for PA Managers. No. 2. IUCN, 1998. 52 pp

Guidelines for Marine Protected Areas. No.3. Graeme Kelleher, 1999, 107 pp

Indigenous and Traditional Peoples and Protected Areas: Principles, Guidelines and Case Studies. No. 4. Javier Beltran, (Ed.), IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK and WWF International, Gland, Switzerland, 2000. 133 pp..

Financing Protected Areas: Guidelines for PA Managers. No. 5. IUCN, 2000, 58 pp.

Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing the Management of Protected Areas. No. 6. Marc Hockings, Sue Stolton and Nigel Dudley, 2000. 121 pp

Transboundary Protected Areas for Peace and Cooperation. No. 7. Trevor Sandwith, Clare Shine, Lawrence Hamilton and David Sheppard, 2001. 111 pp

Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management. No. 8. Paul F.J. Eagles, Stephen F. McCool and Christopher D. Haynes, 2002, 183 pp

Management guidelines for IUCN Category Y Protected Areas: Protected Landscapes/ Seascapes. No. 9. Adrian Phillips, 2002. 122 pp

წიგნი ქართულად ითარგმნა და გამოიცა პროექტის ფარგლებში
“ქცია-ტაბანყურის აღკვეთილის მენეჯმენტის გეგმის მომზადება”

პროექტი წარმოადგენს გარემოსდაცვითი საინვესტიციო პროგრამის (EIP) ნაწილს, რომელიც ინიცირებულია და დაფინანსებულია კომპანია ბი-პი-სა (BP) და ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობ-სადენისა და სამხრეთ კავკასიის გაზსადენის პროექტებში მისი პარტნიორი კომპანიების (BTC Co. და SCP Co. Ltd) მიერ.

ამ საინვესტიციო პროგრამის ძირითადი მიზანია
ბიომრავალფეროვნების კონსერვაცია.

