

Mô hình và giải pháp quản lý di sản kiến trúc tại các điểm du lịch tỉnh Quảng Ninh dưới góc độ quản lý đô thị

Models and solutions for the management of architectural heritage at tourist sites in Quang Ninh province from an urban management perspective

> THS.KTS LƯƠNG VŨ ĐÀM NINH¹, TS.KTS NGÔ THỊ KIM DUNG²

¹Viện Quy hoạch Đô thị và Nông thôn quốc gia, Bộ Xây dựng

²Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội

TÓM TẮT

Quảng Ninh có hệ thống di sản kiến trúc phong phú, phân bố tại nhiều điểm du lịch với loại hình, quy mô và cường độ khai thác khác nhau. Trong bối cảnh du lịch tăng trưởng nhanh và đô thị hóa mạnh, quản lý di sản kiến trúc đặt ra yêu cầu hài hòa giữa bảo tồn, khai thác và kiểm soát không gian. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, kết hợp tổng hợp tài liệu, khảo sát 47 điểm du lịch có di sản kiến trúc, phỏng vấn các nhóm chủ thể liên quan và tham vấn chuyên gia. Dữ liệu được phân tích theo bốn tiêu chí: tính chất di sản, hoạt động du lịch, không gian - cảnh quan và cấu trúc quản trị. Kết quả nghiên cứu phân loại 47 điểm khảo sát thành 5 nhóm, đề xuất 5 mô hình quản lý tương ứng và các nhóm giải pháp về thể chế, không gian, tổ chức bộ máy, cộng đồng, tài chính và chuyển đổi số.

Từ khóa: Di sản kiến trúc; quản lý di sản; điểm du lịch; quản lý đô thị; Quảng Ninh.

ABSTRACT

Quang Ninh possesses a rich system of architectural heritage distributed across various tourist sites with different typologies, spatial scales, and levels of use. In the context of rapid tourism growth and urbanization, architectural heritage management requires a balance among conservation, utilization, and spatial control. This study adopts a qualitative approach, combining document review, field surveys of 47 tourist sites with architectural heritage, interviews with relevant stakeholder groups, and expert consultations. The data were analyzed according to four criteria: heritage characteristics, tourism activities, spatial-landscape conditions, and governance structure. The findings classify the 47 surveyed sites into five groups, propose five corresponding management models, and identify key solutions related to institutional frameworks, spatial management, organizational structure, community participation, financing, and digital transformation.

Keywords. Architectural heritage; heritage management; tourist sites; urban management; Quang Ninh.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Quảng Ninh là một trong những trung tâm du lịch lớn của Việt Nam, đồng thời sở hữu hệ thống di sản văn hóa và di sản kiến trúc đa dạng, phân bố từ đô thị ven biển, trung du, miền núi biên giới đến không gian biển đảo. Toàn tỉnh hiện có 636 di tích, cụm di tích lịch sử - văn hóa và danh lam thắng cảnh, gồm 8 di tích quốc gia đặc biệt, 56 di tích cấp quốc gia, 101 di tích cấp tỉnh và 471 di tích đã được kiểm kê; cùng với đó là 88 điểm du lịch đã được công nhận. Năm 2025, Quảng Ninh đón 21,28 triệu lượt khách, tổng thu du lịch đạt khoảng 57.000 tỷ đồng; hai tháng đầu năm 2026 tiếp tục đón 4,1 triệu lượt khách và đạt doanh thu 10.375 tỷ đồng [6], [12], [13]. Quy mô di sản lớn, mật độ điểm đến cao và áp lực khai thác gia tăng đặt ra yêu cầu đổi mới phương thức quản lý, nhất là tại các điểm du lịch có cường độ sử dụng không gian cao.

Trong nhiều năm qua, công tác bảo tồn di sản tại Quảng Ninh đã đạt được những kết quả tích cực, đặc biệt ở các di tích quốc gia đặc biệt và một số cụm di sản nổi bật. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy chất lượng quản lý giữa các điểm đến phân hóa khá mạnh. Một số điểm có ban quản lý chuyên trách, cơ chế phối hợp và khả năng tái đầu tư từ du lịch; trong khi nhiều điểm khác vẫn vận hành theo cơ chế kiêm nhiệm, thiếu quy chế riêng, thiếu công cụ kiểm soát không gian - cảnh quan và thiếu dữ liệu số phục vụ giám sát.

Trên phương diện lý luận, các nghiên cứu trong và ngoài nước đã cung cấp nhiều cách tiếp cận về quản lý di sản, quản trị cộng đồng, kinh tế di sản và bảo tồn đô thị lịch sử. Tuy nhiên, đối với Quảng Ninh, cách tiếp cận tích hợp quản lý di sản kiến trúc tại các điểm du lịch dưới góc độ quản lý đô thị vẫn chưa được phát triển thành một khung phân tích đủ rõ để kết nối đồng thời loại hình di sản, cấu trúc không gian, cường độ du lịch, mô hình quản lý hiện hữu và điều kiện thực thi ở địa phương.

Điều này dẫn đến việc lựa chọn mô hình quản lý phù hợp cho từng nhóm điểm đến vẫn còn mang tính kinh nghiệm.

Từ yêu cầu thực tiễn đó, nghiên cứu tập trung trả lời ba câu hỏi: (1) Thực trạng quản lý di sản kiến trúc tại các điểm du lịch Quảng Ninh hiện nay bộc lộ những đặc trưng và vấn đề gì; (2) Các điểm du lịch có di sản kiến trúc có thể được phân nhóm theo những tiêu chí quản lý nào; và (3) Mỗi nhóm điểm du lịch phù hợp với mô hình quản lý nào để vừa bảo tồn giá trị di sản, vừa đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch và quản lý không gian?

Trong nghiên cứu này, góc nhìn quản lý đô thị được hiểu là cách tiếp cận quản lý di sản kiến trúc như một hợp phần của không gian điểm đến, chịu tác động đồng thời của quy hoạch, xây dựng, hạ tầng kỹ thuật, cảnh quan, dịch vụ du lịch, dòng khách và cơ chế quản trị địa phương. Vì vậy, hiệu quả quản lý không chỉ được đánh giá ở khả năng bảo vệ yếu tố gốc của di sản, mà còn ở năng lực kiểm soát vùng đệm, tổ chức không gian xung quanh và điều phối các chủ thể tham gia quản lý.

2. CƠ SỞ KHOA HỌC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở khoa học

Nghiên cứu được xây dựng trên ba nền tảng chính. Thứ nhất là cơ sở pháp lý, gồm các quy định của pháp luật về di sản văn hóa, du lịch, quy hoạch, xây dựng và các quyết định quản lý của tỉnh Quảng Ninh liên quan đến bảo tồn, phát huy giá trị di tích và phát triển du lịch [2], [3], [4], [10]. Các quy định về phân cấp quản lý, thẩm quyền tu bổ, bảo vệ khu vực di tích, tổ chức hoạt động du lịch và phối hợp liên ngành là căn cứ xác định các hợp phần thể chế của khung phân tích.

Thứ hai là cơ sở lý luận. Nghiên cứu kế thừa các quan điểm xem di sản như một nguồn lực văn hóa - kinh tế và là không gian tương tác giữa bảo tồn, phát triển và sự tham gia cộng đồng [1], [5], [8], [14]. Theo đó, di sản kiến trúc không phải là một đối tượng tách biệt để quản lý đơn ngành, mà phải được đặt trong quan hệ với điểm đến du lịch, cảnh quan văn hóa, vùng đệm, dịch vụ, hạ tầng và các chủ thể vận hành thực tế. Các nghiên cứu về du lịch di sản nhấn mạnh yêu cầu tích hợp bảo tồn với quản lý điểm đến và phát triển bền vững [9]; trong khi các nghiên cứu về quản trị di sản chỉ ra rằng hiệu quả bảo tồn phụ thuộc lớn vào cơ chế phối hợp giữa nhà nước, cộng đồng và doanh nghiệp [1], [7]. Đây là cơ sở để nghiên cứu tiếp cận vấn đề theo hướng quản lý đa chủ thể gắn với không gian.



Hình 1. Khung phân tích quản lý di sản kiến trúc tại điểm du lịch dưới góc độ quản lý đô thị (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Thứ ba là cơ sở thực tiễn của tỉnh Quảng Ninh. Việc thành lập Ban Quản lý Di sản thế giới Vịnh Hạ Long - Yên Tử năm 2025 cho thấy xu hướng tích hợp quản lý đối với các cụm di sản quy mô lớn và có giá trị nổi bật [11]. Ngược lại, số lượng lớn di tích cấp tỉnh và di tích đã kiểm kê vẫn chủ yếu do UBND cấp cơ sở hoặc các ban quản lý kiêm nhiệm trực tiếp trông coi. Trên cơ sở ba nền tảng trên, nghiên cứu xây dựng khung phân tích quản lý di sản kiến trúc tại điểm du lịch dưới góc độ quản lý đô thị gồm sáu thành phần: thể chế và phân cấp; không gian và cảnh quan; tổ chức bộ máy; cộng đồng và các chủ thể liên quan; nguồn lực tài chính; và dữ liệu số, giám sát, truyền thông (Hình 1).

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, kết hợp phân tích mô tả, đối chiếu so sánh và tham vấn chuyên gia. Khảo sát thực địa được thực hiện tại 47 điểm du lịch có di sản kiến trúc trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh trong giai đoạn 2023-2025. Việc lựa chọn điểm khảo sát dựa trên ba điều kiện: Đã hoặc đang được khai thác du lịch; có thành phần di sản kiến trúc hoặc quần thể kiến trúc mang giá trị văn hóa - lịch sử; và có chủ thể quản lý hoặc trông coi tương đối xác định. Mỗi điểm khảo sát được ghi nhận theo các thông tin chính: tên điểm, địa bàn phân bố, loại hình di sản kiến trúc, tài nguyên du lịch liên quan, nội dung khai thác du lịch, phạm vi không gian sử dụng và mô hình quản lý hiện hành. Bên cạnh khảo sát thực địa, nghiên cứu thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn với 8 nhóm đối tượng gồm chuyên gia, cán bộ quản lý, doanh nghiệp, người dân địa phương, đại diện tổ chức tôn giáo và chủ thể trực tiếp trông coi di tích; đồng thời tham vấn sâu các chuyên gia để rà soát khung phân tích, logic phân nhóm và tính phù hợp của các mô hình đề xuất.

Dữ liệu được mã hóa theo bốn nhóm tiêu chí: tính chất di sản kiến trúc; đặc điểm hoạt động du lịch; điều kiện không gian - cảnh quan; và cấu trúc quản trị thực tế. Trong trường hợp có giao thoa, tiêu chí về cấu trúc quản trị và áp lực sử dụng không gian được dùng làm căn cứ ưu tiên để quyết định nhóm chính.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

3.1. Thực trạng quản lý di sản kiến trúc tại các điểm du lịch Quảng Ninh

Kết quả khảo sát tại 47 điểm du lịch cho thấy hệ thống quản lý di sản kiến trúc ở Quảng Ninh đã hình thành tương đối đầy đủ từ cấp tỉnh đến cấp cơ sở, bảo đảm phần lớn di tích đều có chủ thể trực tiếp quản lý. Cơ cấu mô hình quản lý hiện trạng khá đa dạng: 2 điểm do ban quản lý chuyên trách cấp tỉnh; 17 điểm có ban quản lý chuyên trách thuộc UBND cấp xã cho từng điểm cụ thể; 15 điểm do ban quản lý cấp xã quản lý chung toàn bộ di tích trên địa bàn; 4 điểm do UBND cấp xã trực tiếp quản lý; 3 điểm được giao cho chủ thể sử dụng trực tiếp quản lý; 3 điểm vận hành theo mô hình đặc thù; và 3 điểm thực hiện theo cơ chế đồng quản lý. Cơ cấu này cho thấy quản lý nhà nước vẫn giữ vai trò trụ cột, nhưng thực tiễn vận hành tại điểm đến đã bắt đầu dịch chuyển theo hướng đa chủ thể.

Dữ liệu khảo sát đồng thời cho thấy chất lượng quản lý phân hóa rõ rệt giữa nhóm di sản trọng điểm và phần còn lại của hệ thống. Các cụm di sản có giá trị nổi bật như Yên Tử, Bạch Đằng, Nhà Trần Đông Triều hay Thương cảng Vân Đồn thường có cơ chế tổ chức rõ hơn, nguồn lực đầu tư lớn hơn và khả năng gắn bảo tồn với khai thác du lịch tốt hơn. Ngược lại, nhiều điểm quy mô nhỏ hoặc phân tán vẫn chủ yếu dựa vào cơ chế quản lý kiêm nhiệm, nên năng lực kiểm soát can thiệp xây dựng, tổ chức dịch vụ, theo dõi hiện trạng và cập nhật hồ sơ còn hạn chế.

Kết quả phỏng vấn cho thấy xung đột phổ biến tại các điểm du lịch di sản hiện nay chủ yếu xuất phát từ sự không tương thích giữa mục tiêu phát triển ngắn hạn và yêu cầu bảo tồn dài hạn. Áp lực mở rộng dịch vụ, gia tăng sức chứa, tổ chức lễ hội, bổ sung hạ tầng và điều chỉnh mặt bằng kinh doanh thường diễn ra nhanh hơn năng lực kiểm soát của cơ quan quản lý. Vì vậy, vấn đề không chỉ nằm ở công trình di tích, mà nằm ở toàn bộ không gian tiếp cận, vùng đệm và các hoạt động hỗ trợ xung quanh di sản.

Vai trò thực tế của các chủ thể ngoài nhà nước đã gia tăng rõ nhưng địa vị pháp lý và trách nhiệm chưa được xác lập tương xứng. Tại nhiều điểm tâm linh, cơ sở tôn giáo hoặc người trực tiếp trông coi giữ vai trò trung tâm trong vận hành nghi lễ, tiếp nhận công đức, hướng dẫn du khách và bảo vệ thường nhật. Tại các điểm du lịch cộng đồng, người dân tham gia khai thác dịch vụ,

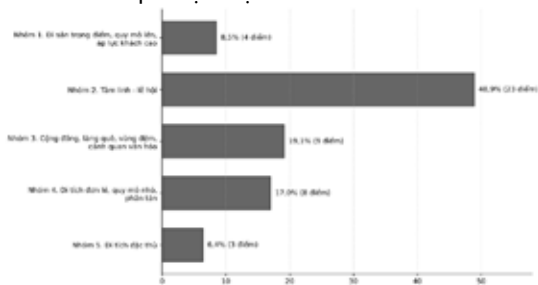
diễn giải di sản và duy trì cảnh quan sống. Ở một số điểm đặc thù, doanh nghiệp hoặc đơn vị chuyên biệt lại nắm lợi thế về nguồn lực, nhưng quan hệ với cơ quan quản lý nhà nước vẫn thiếu các quy chế phối hợp rõ ràng.

Cấp cơ sở là nơi chịu áp lực trực tiếp lớn nhất nhưng nguồn lực lại mỏng, kiêm nhiệm và thiếu kỹ năng liên ngành. Nhiều cán bộ quản lý chưa được trang bị đầy đủ về bảo tồn kiến trúc, quản lý vùng đệm, kiểm soát xây dựng, điều tiết dòng khách hay vận hành dữ liệu số. Do đó, quản lý ở nhiều nơi mới dừng ở trông coi hiện trạng và xử lý tình huống, chưa chuyển được sang quản lý chủ động dựa trên quy chế, dữ liệu và công cụ giám sát.

Nhìn từ khung lý luận đã nêu, quản lý di sản kiến trúc ở Quảng Ninh đang chuyển từ mô hình quản lý hành chính thuần túy sang quản trị có sự tham gia của nhiều chủ thể. Tuy nhiên, một đặc điểm riêng của tỉnh là sự đa dạng rất lớn giữa các loại điểm đến làm cho một mô hình quản lý chung khó phát huy hiệu quả. Vì vậy, trọng tâm của nghiên cứu là xây dựng logic phân nhóm để gắn từng dạng điểm đến với một cơ chế quản lý phù hợp.

3.2. Phân nhóm điểm du lịch có di sản kiến trúc

Từ các kết quả trên, nghiên cứu cho rằng không thể áp dụng một mô hình quản lý đồng nhất cho toàn bộ các điểm du lịch có di sản kiến trúc trên địa bàn tỉnh. Sự khác biệt về loại hình di sản, quy mô không gian, cường độ du lịch, quan hệ với cộng đồng cư dân và cấu trúc chủ thể vận hành đòi hỏi phải lựa chọn mô hình theo nhóm điểm đến.



Hình 2. Cơ cấu phân nhóm 47 điểm khảo sát theo đặc điểm không gian và quản lý (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bảng 1. Phân nhóm các điểm du lịch có di sản kiến trúc và mô hình quản lý đề xuất tại 47 điểm du lịch di sản tỉnh Quảng Ninh.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

Nhóm điểm du lịch	Đặc điểm nhận diện chính	Mô hình quản lý đề xuất
Nhóm 1. Di sản trọng điểm	Quy mô lớn, giá trị nổi bật, không gian rộng, nhiều thành phần, áp lực khách cao, nhiều chủ thể tham gia	Phối hợp đa bên
Nhóm 2. Tâm linh - lễ hội	Hoạt động tín ngưỡng, hành hương và lễ hội thường xuyên; cường độ sử dụng không gian lớn theo mùa vụ; vai trò cơ sở tôn giáo rõ nét	Đồng quản lý nhà nước - cơ sở tôn giáo
Nhóm 3. Cộng đồng, làng quê, vùng đệm di sản và cảnh quan văn hóa	Di sản gắn với đời sống cư dân, sinh kế, nghề truyền thống và cấu trúc cảnh quan văn hóa	Quản lý dựa vào cộng đồng
Nhóm 4. Di tích đơn lẻ, quy mô nhỏ, phân tán	Nguồn lực hạn chế, phân tán, khó tổ chức bộ máy riêng, thường quản lý kiêm nhiệm	Quản lý kiêm nhiệm có chuẩn hóa
Nhóm 5. Di tích đặc thù	Gắn với ngành than, biên phòng, doanh nghiệp hoặc đơn vị chuyên biệt; có nguồn lực nhưng cần bổ sung chuyên môn di sản	Phối hợp đặc thù giữa chủ thể quản lý trực tiếp với cơ quan quản lý nhà nước về di sản văn hóa

Trên cơ sở bốn nhóm tiêu chí đã nêu, 47 điểm khảo sát được phân thành 5 nhóm. Nhóm 1 gồm các điểm du lịch di sản trọng điểm, quy mô lớn, giá trị nổi bật và áp lực khách cao. Đây là các điểm giữ vai trò hạt nhân trong mạng lưới du lịch di sản của tỉnh, thường có nhiều lớp không gian và nhiều chủ thể cùng tham gia quản lý. Nhóm 2 là các điểm du lịch tâm linh - lễ hội, nơi cường độ sử dụng không gian lớn theo mùa vụ và vai trò vận hành thực tế của cơ sở tôn giáo rất rõ. Nhóm 3 là các điểm du lịch cộng đồng, làng quê, vùng đệm di sản và cảnh quan văn hóa; ở đây giá trị di sản gắn chặt với đời sống cư dân, nên bảo tồn không thể tách rời sinh kế và sự tham gia của cộng đồng. Nhóm 4 là các điểm di tích đơn lẻ, quy mô nhỏ, phân tán, nguồn lực hạn chế và thường được quản lý theo cơ chế kiêm nhiệm. Nhóm 5 là các điểm di tích đặc thù do doanh nghiệp, lực lượng vũ trang hoặc đơn vị chuyên biệt trực tiếp quản lý; nhóm này có ưu thế về nguồn lực và khả năng bảo vệ hiện trạng, nhưng thường thiếu chuyên môn sâu về di sản văn hóa.

3.3. Đề xuất mô hình quản lý

Việc lựa chọn mô hình trong nghiên cứu này không chỉ dựa trên loại hình di sản hay cấp xếp hạng, mà còn dựa trên đặc điểm không gian và yêu cầu quản lý đô thị của từng nhóm điểm đến. Mỗi mô hình gắn với một tổ hợp vấn đề quản lý cụ thể, từ điều phối quản thể rộng và kiểm soát chứa, đến quản lý thực hành nghi lễ, bảo vệ cảnh quan văn hóa cư trú hoặc chuẩn hóa cơ chế kiêm nhiệm tại các điểm nhỏ, phân tán. Trên cơ sở đó, năm mô hình quản lý tương ứng với năm nhóm điểm được đề xuất như sau:

1) *Mô hình phối hợp đa bên* đối với các di sản trọng điểm, quy mô lớn và áp lực khách cao như Yên Tử, Bạch Đằng, Nhà Trần Đông Triều hoặc Thương cảng Vân Đồn. Trong mô hình này, cơ quan nhà nước và ban quản lý chuyên trách giữ vai trò điều phối trung tâm, đồng thời thiết lập cơ chế phối hợp chính thức với doanh nghiệp vận hành dịch vụ, chính quyền địa phương, cộng đồng vùng đệm và các cơ sở tôn giáo. Trọng tâm của mô hình là tích hợp bảo tồn với quản lý không gian, sức chứa, dòng khách, hạ tầng và cơ chế tái đầu tư nguồn thu.

2) *Mô hình đồng quản lý nhà nước* và cơ sở tôn giáo đối với các điểm du lịch tâm linh - lễ hội. Mô hình này phù hợp với các chùa, đền, miếu và cụm tín ngưỡng, nơi cơ sở tôn giáo, ban quản lý hoặc người trực tiếp trông coi giữ vai trò vận hành thực tế rất lớn. Trong mô hình này, nhà nước xác lập quy chế quản lý, giới hạn can thiệp, quy định kiểm soát không gian và cơ chế giám sát; còn cơ sở tôn giáo phối hợp vận hành nghi lễ, tổ chức lễ hội, quản lý công đức và bảo vệ công trình thờ tự.

3) *Mô hình quản lý dựa vào cộng đồng* đối với các điểm du lịch làng quê, cảnh quan văn hóa và vùng đệm di sản, nơi giá trị di sản gắn trực tiếp với không gian sống và sinh kế cư dân. Trong mô hình này, chính quyền và ban quản lý giữ vai trò hỗ trợ về thể chế, kỹ thuật và giám sát; cộng đồng tham gia trực tiếp vào bảo vệ, khai thác, diễn giải, truyền thông và giám sát việc phân phối lợi ích. Điều kiện then chốt là phải thể chế hóa cơ chế tham vấn và chia sẻ lợi ích, nếu không sự tham gia của cộng đồng sẽ chỉ dừng ở mức huy động hình thức.

4) *Mô hình quản lý kiêm nhiệm* theo hướng chuẩn hóa đối với các di tích đơn lẻ, quy mô nhỏ, phân tán. Cấp xã hoặc ban quản lý chung có thể tiếp tục kiêm nhiệm, nhưng phải được chuẩn hóa bằng bộ quy chế hoạt động, quy trình xử lý tu bổ - tôn tạo, biểu mẫu giám sát, danh mục hoạt động được phép và không được phép, cùng với cơ chế hỗ trợ chuyên môn định kỳ. Mục tiêu là nâng cao chất lượng quản lý tối thiểu cho các điểm nhỏ mà không làm tăng quá nhiều chi phí tổ chức bộ máy.

5) *Mô hình phối hợp đặc thù* phù hợp với các di tích do doanh nghiệp, lực lượng vũ trang hoặc cơ quan chuyên biệt trực tiếp quản lý. Ưu điểm của mô hình là khả năng huy động nguồn lực nhanh và

bảo vệ hiện trạng tương đối tốt; hạn chế là thiếu chuyên môn di sản và nguy cơ ưu tiên mục tiêu ngành hơn yêu cầu bảo tồn. Vì vậy, cần thiết lập cơ chế phối hợp bắt buộc giữa đơn vị trực tiếp quản lý với cơ quan chuyên môn về di sản để bảo đảm mọi hoạt động tu bổ, tôn tạo, tiếp nhận hiện vật, phát huy giá trị và tổ chức tham quan đều tuân thủ đúng quy định.

3.4. Hệ thống giải pháp quản lý và điều kiện triển khai

Để các mô hình đề xuất có thể vận hành trong thực tiễn, hệ thống giải pháp cần được xây dựng như một bộ công cụ quản lý đô thị tích hợp, bám sát đặc trưng không gian, cường độ khai thác du lịch, cấu trúc chủ thể quản lý và mức độ dễ bị tổn thương của từng nhóm di sản.

Về thể chế, phân cấp và phối hợp quản lý, cần hoàn thiện khung quy chế chung đối với di sản kiến trúc tại điểm du lịch, làm rõ quan hệ giữa quản lý di sản, du lịch, xây dựng và không gian. Khung này cần xác định đầu mối chủ trì ở cấp tỉnh, cơ chế phối hợp giữa Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch với các cơ quan liên quan, đồng thời phân định trách nhiệm của chính quyền cấp cơ sở, ban quản lý di tích, tổ chức tôn giáo, doanh nghiệp và cộng đồng. Đối với các điểm có nhiều chủ thể cùng tham gia, cần ban hành quy chế phối hợp riêng theo từng điểm hoặc từng cụm di tích trọng điểm.

Về quy hoạch không gian và kiểm soát cảnh quan, cần tích hợp nội dung bảo tồn di sản kiến trúc vào quy hoạch đô thị, quy hoạch nông thôn và quy hoạch du lịch. Đối với các điểm chịu áp lực khách lớn, cần xác lập rõ vùng bảo vệ, vùng đệm, hành lang tầm nhìn, tuyến tiếp cận, không gian dịch vụ và giới hạn xây dựng mới. Bổ sung công cụ quản lý sức chứa, mật độ xây dựng, tầng cao, hình thức kiến trúc và tổ chức mặt bằng dịch vụ.

Về tổ chức bộ máy và nâng cao năng lực, cần phân biệt rõ yêu cầu nhân sự giữa các mô hình. Đối với di sản trọng điểm, bộ máy quản lý phải có năng lực điều phối liên ngành và quản trị điểm đến. Đối với các điểm do cấp xã hoặc ban quản lý chung phụ trách, cần xây dựng bộ quy trình chuẩn về quản lý hiện trạng, giám sát tu bổ, quản lý lễ hội, xử lý dịch vụ và báo cáo định kỳ; đồng thời tổ chức hỗ trợ kỹ thuật theo tuyến từ cấp tỉnh hoặc cấp vùng.

Về cộng đồng, cơ sở tôn giáo và doanh nghiệp, cần chuyển từ cơ chế huy động mang tính vận động sang cơ chế tham gia có quy định rõ. Với các điểm tâm linh - lễ hội, vai trò của sư trụ trì, ban quản lý, thủ từ hay người trực tiếp trông coi cần được xác lập bằng quy chế phối hợp. Với các điểm du lịch cộng đồng, người dân cần được tham gia từ khâu lập kế hoạch, giám sát can thiệp không gian đến khai thác dịch vụ và chia sẻ lợi ích. Với doanh nghiệp, cần quy định minh bạch về phạm vi đầu tư, quyền khai thác dịch vụ, nghĩa vụ bảo tồn và trách nhiệm công khai tài chính.

Về nguồn lực tài chính và kinh tế di sản. Thiết lập cơ chế tái đầu tư ổn định hơn từ hoạt động du lịch cho công tác bảo tồn. Nguồn thu từ vé, dịch vụ và công đức cần được quản lý theo hướng công khai, có tỷ lệ tái đầu tư cho bảo tồn, quản lý vận hành và lợi ích cộng đồng vùng đệm; các điểm có doanh nghiệp tham gia hoặc nguồn xã hội hóa lớn cần có cơ chế giám sát tài chính.

Về khoa học, công nghệ và chuyển đổi số. Hình thành cơ sở dữ liệu thống nhất về di sản kiến trúc tại điểm du lịch trên phạm vi toàn tỉnh. Cơ sở dữ liệu này cần tích hợp hiện trạng kiến trúc, bản đồ không gian, thông tin tu bổ, tình trạng bảo tồn, dữ liệu vận hành du lịch và lịch sử can thiệp. Đối với các điểm trọng điểm, có thể ưu tiên áp dụng GIS, quét ba chiều và hệ thống giám sát thông minh; đối với các điểm quy mô nhỏ, cần trước hết chuẩn hóa hồ sơ số, ảnh hiện trạng, nhật ký bảo trì và biểu mẫu báo cáo định kỳ.

Để các giải pháp trên khả thi, cần triển khai theo lộ trình phù hợp. Giai đoạn đầu nên tập trung vào ba nhiệm vụ nền tảng: Hoàn thiện quy chế phối hợp, chuẩn hóa dữ liệu và lựa chọn một số điểm

đại diện để thí điểm theo từng mô hình. Giai đoạn tiếp theo mới mở rộng sang kiểm soát không gian, cơ chế tài chính và chuyển đổi số ở quy mô lớn hơn. Cách tiếp cận này vừa cho phép xử lý các điểm nghẽn cấp bách, vừa tránh dàn trải nguồn lực và tạo cơ sở đánh giá hiệu quả trước khi nhân rộng.

4. KẾT LUẬN

Nghiên cứu cho thấy hệ thống quản lý di sản kiến trúc tại các điểm du lịch ở tỉnh Quảng Ninh hiện nay vẫn chủ yếu vận hành theo mô hình quản lý nhà nước, nhưng trong thực tiễn đã xuất hiện xu hướng chuyển dịch sang quản trị đa chủ thể với sự tham gia ngày càng rõ của cộng đồng, cơ sở tôn giáo, doanh nghiệp và các đơn vị quản lý đặc thù. Đồng thời, chất lượng quản lý giữa các nhóm di sản bộc lộ sự phân hóa đáng kể do khác biệt về quy mô không gian, cường độ khai thác du lịch, nguồn lực đầu tư và cấu trúc quản trị tại từng điểm.

Kết quả cốt lõi của nghiên cứu là cho thấy vấn đề không nằm ở việc áp dụng một mô hình quản lý đồng nhất cho toàn tỉnh, mà ở việc lựa chọn mô hình phù hợp với đặc điểm của từng nhóm điểm du lịch có di sản kiến trúc. Trên cơ sở đó, nghiên cứu phân loại 47 điểm khảo sát thành 5 nhóm và đề xuất 5 mô hình quản lý tương ứng gồm: Phối hợp đa bên; Đồng quản lý giữa nhà nước và cơ sở tôn giáo; Quản lý dựa vào cộng đồng; Quản lý kiêm nhiệm theo hướng chuẩn hóa; và Phối hợp đặc thù với chủ thể quản lý trực tiếp.

Đóng góp của nghiên cứu là đặt di sản kiến trúc trong cấu trúc quản lý không gian của điểm đến dưới góc nhìn quản lý đô thị. Theo đó, quản lý di sản không thể tách rời khỏi quy hoạch, kiểm soát xây dựng, tổ chức cảnh quan, điều tiết hạ tầng và cơ chế phối hợp đa chủ thể trong vận hành điểm đến. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu có thể được sử dụng như cơ sở tham khảo cho việc xây dựng cơ chế quản lý di sản gắn với phát triển du lịch bền vững ở tỉnh Quảng Ninh và tại các địa phương có điều kiện tương đồng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Graham, B., Ashworth, G.J., Tunbridge, J.E. A Geography of Heritage: Power, Culture and Economy. Arnold, London, 2000.
- [2] Quốc hội. Luật Du lịch số 09/2017/QH14. 2017.
- [3] Quốc hội. Luật Di sản văn hóa số 45/2024/QH15. 2024.
- [4] Quốc hội. Luật Quy hoạch đô thị và nông thôn số 47/2024/QH15. 2024.
- [5] Ripp, M., Rodwell, D. "The governance of urban heritage". The Historic Environment: Policy & Practice, 7(1), tr. 81-108, 2016.
- [6] Sở Văn hóa và Thể thao Quảng Ninh. "Phê duyệt danh mục di tích lịch sử - văn hóa và danh lam thắng cảnh trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh". 2025. Truy cập tại: Cổng thông tin Sở Văn hóa và Thể thao Quảng Ninh (truy cập ngày 09/3/2026).
- [7] Smith, L. Uses of Heritage. Routledge, London, 2006.
- [8] Throsby, D. "Heritage Economics: A Conceptual Framework". Trong: Licciardi, G., Amirtahmasebi, R. (chủ biên), The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development. World Bank, Washington DC, 2012.
- [9] Timothy, D.J., Boyd, S.W. Heritage Tourism. Pearson Education, Harlow, 2003.
- [10] UBND tỉnh Quảng Ninh. Quyết định số 867/QĐ-UBND ngày 03/04/2023 về việc phê duyệt Đề án bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị hệ thống di tích lịch sử văn hóa và danh lam thắng cảnh tỉnh Quảng Ninh giai đoạn 2021-2030. 2023.
- [11] UBND tỉnh Quảng Ninh. Quyết định số 4166/QĐ-UBND ngày 01/11/2025 về việc thành lập Ban Quản lý Di sản thể giới Vịnh Hạ Long - Yên Tử. 2025.
- [12] UBND tỉnh Quảng Ninh. "Quảng Ninh đón 4,1 triệu lượt khách trong 2 tháng đầu năm". 2026. Truy cập tại: Cổng thông tin điện tử tỉnh Quảng Ninh (truy cập ngày 09/3/2026).
- [13] UBND tỉnh Quảng Ninh. "Đưa du lịch Quảng Ninh trở thành kinh tế mũi nhọn". 2026. Truy cập tại: Cổng thông tin điện tử tỉnh Quảng Ninh (truy cập ngày 09/03/2026).
- [14] Waterton, E., Smith, L. "The Recognition and Misrecognition of Community Heritage". International Journal of Heritage Studies, 16(1-2), tr. 4-15, 2010.