



ЦЕНТРЫ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: МОДЕЛИ, ПРАКТИКИ, ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ

КЕЙС - СТАДИ . В Е Л И К О Б Р И Т А Н И Я

ФОНД
ТИМЧЕНКО

благотворительный фонд
Елены и Геннадия
Тимченко

АМК
Ассоциация менеджеров культуры

шанинка
МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ
ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК
www.msses.ru



**КУЛЬТУРНАЯ
МОЗАИКА**
МАЛЫХ ПОРОДОВ И СЕЛ
www.cultrmosaic.ru
[f](https://www.facebook.com/cultrmosaic) /kultrmosaic

[Новые форматы образовательных программ для грантополучателей конкурса «Культурная мозаика малых городов и сёл». Мария Морозова, генеральный директор Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко](#)

[Культурные институции как центры развития локальных территорий и местных сообществ](#)

[Введение к анализу практики](#)

[Развитие центров местного сообщества в Великобритании: культурная политика и практика](#)

[Культурная практика Великобритании: экспертный анализ. Интерактивная карта](#)

[Музей под открытым небом в Бимише / Beamish Open Air Museum](#)

[Кафе-пекарня «Домашняя выпечка» \(Энфилд, Ливерпуль\) / Homebaked \(Anfield, Liverpool\)](#)

[Медиацентр \(Хаддерсфилд\) / Mediacentre \(Huddersfield\)](#)

[Центр искусств в «Квадратной часовне» \(Галифакс\) / Square Chapel Arts Center \(Halifax\)](#)

[Музей Роальда Даля и центр историй \(Грейт-Миссенден\) / Roald Dahl Museum and Story Centre \(Great Missenden\)](#)

[Программа гастролей в сельских территориях / Highlights Rural Touring Scheme](#)

[Центр театрального искусства в Алнике / Alnwick Playhouse and Arts Centre \(Alnwick\)](#)

[Культурный и визит-центр \(Аллендейл\) / Art & Media Visit Centre \(Allendale\)](#)

[«Книжный город» Хей-он-Уай / Book Town Hay-on-Wye](#)

[Программа «Центры социокультурного развития территории: модели, практики, технологии работы»](#)

[Глазами участников. «Центры социокультурного развития территории: модели, практики, технологии работы»: аналитические записки по итогам стажировки. Интерактивная карта](#)

[Музей Бейлиффгейт \(Алник\) / Bailiffgate Museum \(Alnwick\)](#)

[Центр театрального искусства в Алнике / Alnwick Playhouse and Arts Centre](#)

[Театр «Альфабетти» \(Ньюкасл\) / Alphabetti Theatre \(Newcastle\)](#)

[Проект «Кузница» \(Стэнли\) / The Forge \(Stanley\)](#)

[Центр современного искусства «Нью-Бридж Проджект» \(Ньюкасл\) / New Bridge Project \(Newcastle\)](#)

[Фестиваль света «Дарем Люмьер» \(Дарем\) / Durham Lumier \(Durham\)](#)

[Художественная галерея в Берике / Berwick Visual Arts](#)

[Галерея «Бисквитная фабрика» \(Ньюкасл\) / The Biscuit Factory \(Newcastle\)](#)

[Шотландско-российский форум \(Эдинбург\) / Scotland Russia Forum \(Edinburgh\)](#)

[Проект «Творческий Эдинбург» / Creative Edinburgh](#)

[Женский театр перформативных искусств \(Ньюкасл\) / Open Clasp Theatre Company \(Newcastle\)](#)

[Музей Вудхорна \(Ашингтон\) / Woodhorn Mining Museum \(Ashington\)](#)

[Партнерство по культуре Ньюкасла и Гейтсхеда / Newcastle Gateshead Cultural Venues](#)

[Помесье Делаваль-холл \(Уитли Бэй\) / Seaton Delaval hall \(Whitley Bay\)](#)

[Рынок «Тайнмут-маркетс» \(Шилдс\) / Tynemouth Markets \(North Shields\)](#)

[Совет по культуре и искусству Англии / Arts Council England](#)

[Центр культуры и искусств «Саммхолл» \(Эдинбург\) / Summerhall \(Edinburgh\)](#)

[Документальный театр «Ноябрьский клуб» \(Морпет\) / November Club \(Morpeth\)](#)

[Благодарим спикеров программы
Литература и источники данных
Выходные данные](#)

НОВЫЕ ФОРМАТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ КОНКУРСА «КУЛЬТУРНАЯ МОЗАИКА МАЛЫХ ГОРОДОВ И СЁЛ»



Третий год Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко реализует комплексную программу по поддержке творческих инициатив в малых городах и селах. Одна из задач программы – появление и развитие центров социокультурного развития на этих территориях. Изменения там происходят благодаря активным людям, готовым брать на себя ответственность, вдохновлять и объединять других. Поэтому Фонд не только осуществляет финансовую поддержку проектов, но и вкладывает ресурсы в обучение и развитие лидеров за счет проведения стажировок, семинаров, мастер-классов. В 2017 году впервые была реализована комплексная программа «Центры социокультурного развития территории: модели, практики, тех-

нологии работы», которая включала в себя экспертно-аналитическую и образовательную части, а также практикум – международную стажировку в Великобритании.

Эта страна была выбрана не случайно. Именно она, одной из первых в Европе, осознала роль культуры в социальном и экономическом развитии территории. В рамках стажировки, организованной Фондом, участники познакомились с государственной политикой Великобритании в сфере культуры, изучили опыт деятельности центров культурного развития удаленных территорий, проанализировали факторы успешности и риски, попытались оценить, насколько этот опыт может быть применим в малых городах и селах России. В ходе стажировки участники смогли познакомиться с деятельностью 20 организаций на северо-востоке Великобритании, где после болезненной реструктуризации местной экономики был взят курс на возрождение и развитие с опорой именно на культуру.

По итогам стажировки участникам программы было предложено самим обобщить опыт работы культурных институций Великобритании, оценить применимость их практик на российской почве.

Надеемся, что данная программа была полезна нашим грантополуча-

телям и в дальнейшем позволит им более осознанно и уверенно развиваться на своих территориях. А материалы, вошедшие в данное издание, станут вдохновляющей коллекцией успешных практик и идей для тех, кто занимается проектной деятельностью в регионах.

Мария Морозова.

генеральный директор Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

КУЛЬТУРНЫЕ ИНСТИТУЦИИ КАК ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ ЛОКАЛЬНЫХ ТЕРРИТОРИЙ И МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

ВВЕДЕНИЕ К АНАЛИЗУ ПРАКТИКИ



В России практика развития сельских территорий и малых городов с опорой на социокультурные технологии и ресурсы только актуализируется, и, хотя уже есть успешные примеры, они остаются скорее исключением, нежели правилом. Управленческое мышление, особенно на региональном и локальном уровнях, пока игнорирует передовой мировой опыт. Назрела настоятельная необходимость обобщения успешных зарубежных практик, прикладных исследований как в области социально-экономического и социокультурного развития сельских территорий, так и в сфере управленческих технологий. Инвестиции в культуру широко признаны в качестве ключевого элемен-

та городских и региональных стратегий развития. Наличие и качество культурных активностей является основным фактором привлекательности территории и мерой качества жизни. В рамках данного мини-исследования предполагается систематизировать британский опыт работы культурных институций в локальных сообществах, акцентируясь на тех кейсах, в которых они фактически выступают в роли центров развития местных сообществ.



Таким образом, в центре внимания оказываются три основных аспекта:

- культура и творческие отрасли для местного экономического развития и регенерации сельских территорий и малых городов;
- культурное наследие как движущая сила экономического роста и социальной интеграции;
- культура для социальной интеграции, социальных инноваций и межкультурного диалога.



Одной из задач данной публикации является демонстрация успешных способов работы с различными культурными ресурсами места, представленность широкой палитры возможных сценариев развития для ло-

кальных территорий, опирающихся на наиболее сильные культурные ресурсы. Мы также хотим помочь местным и региональным властям понять, как сделать более эффективными инвестиции в культуру для экономического развития, социальной сплоченности и возрождения территории. Основным фокусом методологии описания выбранных кейсов стали модели устойчивости данных проектов и принципы управления. Принципиально важным моментом является то, что все рассматриваемые кейсы – примеры частных или общественных инициатив, которые выросли до успешных и эффективных культурных институций, играющих критически важную роль в развитии своих территорий. И все они реализуются в небольших поселени-

ях, априори связанных очень сложной экономической ситуацией. Весьма распространенным стереотипом, препятствующим «умному использованию» зарубежного опыта, является предубеждение, что «там»

культура живет в ситуации гораздо более комфортной, богатой и благополучной, поэтому данный опыт нам не подходит. Однако реальное знакомство с британским опытом показывает, что российская ситуация в определенном смысле более стабильная и комфортная: у нас есть государственное/муниципальное финансирование, которого недостаточно, но все же оно гарантированное; есть патерналистские настроения в обществе, которые принимают как норму, что государство и общество должны поддерживать культуру, и т. д.

В Великобритании за государственную поддержку нужно бороться, при этом она не покрывает все издержки организации и не гарантирует годы спокойного существования: максимальный срок финансирования институций, попавших в «национальный портфель» или список наиболее значимых организаций, – три года. Главным героем рассматриваемых примеров является культурный предприниматель или группа предпринимателей, которые в определенный момент взяли на себя ответственность за памятник, историческое здание, культурную институцию, локальную историю, место и т. д., фактически став агентами развития своей территории. Совсем не обязательно, что они начинают собственные бизнесы, – большинство рассматриваемых примеров представляют собой некоммерческие организации, ставящие перед собой социально значимые цели. Но логика их работы, стиль менеджмента



Культурные предприниматели – агенты культурных изменений, которые организуют культурный, финансовый, социальный и человеческий капитал таким образом, чтобы генерировать доход от культурной активности. Их инновационные решения приводят к созданию экономически устойчивых культурных предприятий, которые увеличивают средства к существованию и создают культурные ценности и богатства как для творческих производителей, так и для потребителей культурных продуктов и услуг.

Культуры и глобализация: культурная экономика.
SAGE Publications Ltd., 2008. С. 96.



являются предпринимательскими, а ключевыми компетенциями являются эффективный ресурсный менеджмент и рафинированные стратегии фандрайзинга. Именно этих навыков пока не хватает местным активистам, работающим в малых городах и селах по всей России.

Культурные предприниматели создают экономические возможности и культурную устойчивость в своих сообществах. Соединяя вместе культурные ценности и стратегии экономического развития, они формируют устойчивые, стабильные социальные изменения.

Одна из важных задач сборника – наполнить содержанием тезис о том, что в перспективе одним из ключевых институтов развития и продвижения местных культур станет предпринимательство, использующее в своих производственных, маркетинговых и бизнес-схемах локальную культурную составляющую.

Залогом успеха таких локальных инициатив является развитая система партнерства на самых разных уровнях: локальном, региональном и даже национальном. Причем имеется в виду партнерство, понятое не формально, в виде письма поддержки, а как вполне осмысленное объединение усилий и обмен ресурсами для достижения разделяемых всеми партнерами целей.

Важным ресурсом для таких инициатив и способом вовлечения местных жителей в важную для территории деятельность является волонтерство. Все рассматриваемые здесь кейсы очень активно развивают работу с волонтерами, понимая ее не как разовые акции, в которых волонтеры рассматриваются в качестве бесплатной физической силы, а как систему кадрового обеспечения всех направлений деятельности. Так, большинство НКО, опыт которых мы здесь рассматриваем, имеют

3–4 постоянных сотрудника, но при этом в их деятельность вовлечено порядка 100–150 волонтеров, среди которых могут быть высококвалифицированные реставраторы, исследователи, режиссеры, актеры, ландшафтные дизайнеры, учителя и т. д. Например, музей Бейлиффгейт (Bailiffgate Museum) в небольшом городке Алник полностью управляется волонтерами (40 человек), и в 2013 году он получил аккредитацию как национальный музей, что подтверждает высокие профессиональные стандарты его деятельности.

Сборник не является коллекцией готовых рецептов и не претендует на решение каких-либо вопросов, он скорее их ставит. Изложенные здесь факты могут служить началом пути к вопросу о поддержке этой активности.

Ольга Карпова.

декан факультета управления социокультурными проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук (МВШСЭН), научный руководитель Президентской программы повышения квалификации управленческих кадров в сфере культуры РАНХиГС при Президенте РФ, член Совета партнерства Ассоциации менеджеров культуры

РАЗВИТИЕ ЦЕНТРОВ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА В ВЕЛИКОБРИТАНИИ: КУЛЬТУРНАЯ ПОЛИТИКА И ПРАКТИКА



Система финансирования социальной сферы в Великобритании предполагает связывание практик культурных институтов с интересами и проблемами местных жителей, различных социальных групп и сообществ, поскольку основным источником финансирования являются средства налогоплательщиков, поступающие в бюджет, – так называемые общественные средства. Ответственность за их справедливое и грамотное расходование возложена на различные органы государственной и местной власти.

В Великобритании фактическое управление всей сферой культуры децентрализовано. Управление подразумевает формулирование стратегических приоритетов и рамок, согласованных с государственными приоритетами как культурной, так и общей политики. Именно в согласовании политических установок разного уровня и заключается роль органов управления культурой. Они

выступают как медиаторы между профессиональными сообществами (музейщиками, библиотекарями) и обществом и уполномоченными им органами, распределяя финансовые средства из общественных фондов (бюджетов разного уровня) в соответствии с принятыми приоритетами и стратегическими целями.

В британском правительстве есть департамент цифровых технологий, культуры, медиа и спорта, в сферу управления которого включены творческие индустрии как невероятно успешно развивающийся сектор экономики, а также поддержка новейших разработок в области иммерсивных технологий, искусственного интеллекта, защиты и безопасности цифровой среды. Этот департамент напрямую финансирует только главные национальные учреждения культуры, среди которых музеи, библиотеки, театры, а также негосударственные агентства, советы, трасты и фонды, имеющие общенациональное значение. Все остальные функции по управлению сферой культуры переданы на уровень национальных образований, региональных и муниципальных органов власти. В Англии это негосударственный орган – Совет по культуре и искусству Англии. В Шотландии, Уэльсе и Северной Ирландии есть свои соответствующие министерства, которые, в свою очередь, делегировали управление культурой неправительственным агентствам или советам. На местном и городском уровне произошло то же делегиро-

вание управляющих функций независимым агентствам или трастам вместе с финансами из местных бюджетов. Интересным примером радикального изменения системы управления культурой на местном уровне может служить агентство Glasgow Life, в ведение которого городской совет Глазго передал все городские учреждения культуры, образования и спорта. Это позволило совершенно по-новому организовать все «инфраструктурные» функции музеев. У музеев города общее руководство, общее фондохранилище и реставрационный центр, общий образовательный отдел, общий отдел информационных технологий, общая бухгалтерия и службы технической поддержки.

Местные органы власти обеспечивают по мере возможностей равномерный уровень финансирования всех учреждений культуры на своей территории. Многие органы управления культурой в других регионах пошли по этому же пути оптимизации административных и косвенных расходов. При этом у негосударственного агентства гораздо шире возможности для развития партнерства и привлечения внебюджетных средств из разных источников.

В свою очередь, Совет по культуре и искусству Англии как негосударственная организация получает субсидию на свое содержание из государственного бюджета, которая покрывает примерно 70 % расходов. 30 % средств на реализацию своих проектов Совет по культуре

и искусству Англии должен привлекать из других источников или зарабатывать. Он же берет на себя обеспечение системы непрерывной профессиональной переподготовки, особенно для руководителей и «культурных лидеров».

Умение искать и привлекать внебюджетные средства для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости культурных институций (государственных и негосударственных) стало одним из самых важных профессиональных требований, предъявляемых современным руководителям в сфере культуры. Все они научились ориентироваться в большом количестве различных благотворительных организаций и фондов, оказывающих учреждениям культуры грантовую финансовую поддержку или выделяющих целевые средства, в том числе на ремонт и капитальное строительство.

Когда разразился финансовый кризис и вопрос выживания и состоятельности музеев встал чрезвычайно остро, была дана очень важная установка на развитие партнерства не только с «естественными» партнерами из смежных социальных сфер (образования, соцзащиты), но и из бизнеса и некоммерческого сектора. Эта же установка остается актуальной и во всех региональных и национальных стратегиях, поэтому у культурных институтов богатый опыт в привлечении к своей деятельности ресурсов партнеров.

Еще одна вовремя сформулированная идея соучастия, активного во-

влечения местных сообществ в культурную жизнь, в работу учреждений, например, в разные сферы музейной деятельности (в интерпретацию коллекций, в предъявление своего личного опыта через музейные экспозиции и программы) помогла тому, что учреждения культуры стали «своими» для местных жителей, а также оказались привлекательными для волонтеров и филантропов, для индивидуальных дарителей, жертвователей и доноров. Они начали привлекать много мелких частных пожертвований как самостоятельно, так и через специальные фонды и трасты. Все национальные и региональные органы управления культурой являются такими трастами, которые, помимо распределения государственных средств из бюджетов разного уровня, оперируют и благотворительными средствами, получаемыми от различных фондов, компаний и частных лиц.

Так, Совет по культуре и искусству Англии является основным оператором, участвующим в распределении грантов из средств Фонда Национальной лотереи «Культурное наследие» – самого крупного фонда, оказывающего финансовую поддержку институтам наследия на общенациональном уровне. Более 900 музеев Великобритании стали счастливыми получателями щедрых грантов от Национальной лотереи. Схема, по которой формируется грантовый Фонд Национальной лотереи «Культурное наследие», очень проста – туда отчисляются 5 пенсов с каждо-

го фунта, полученного от продажи билетов Национальной лотереи. Это происходит постоянно в течение всего года, так как розыгрыши бывают каждую неделю. Полученные фондом средства идут на финансирование широкого спектра проектов в области культурного и природного наследия. Размеры грантов могут варьироваться от нескольких тысяч до сотен тысяч и даже миллионов фунтов. Фонд Национальной лотереи «Культурное наследие» поддерживает капитальное строительство новых зданий, в том числе фондохранилищ, а также реставрацию, экспозиции, исследования и многое другое.

Главным приоритетом для фонда является общественная польза или благо, получаемое в результате проекта. Радость, счастье, удовольствие, чудо, вдохновение, откровение, познание себя в этом мире – такими словами очень часто описывается общественный эффект от реализации проекта.

Средства фонда считаются общественными (народными), поэтому все процедуры максимально открыты и прозрачны. Но претендовать на эти гранты могут только аккредитованные музеи. Сейчас функции по аккредитации музеев переданы Совету по культуре и искусству Англии. Кроме распределения грантовых средств Фонда Национальной лотереи «Культурное наследие», Совет по культуре и искусству Англии финансирует культуру еще по двум крупным направлениям: субсидии учреждениям-партнерам, завоевав-

шим это право, пройдя конкурсный отбор, а также заработавшая с 2018 года новая схема финансирования проектов развития организаций. Это направление поддержки призвано стимулировать инновационные проекты, нацеленные не на выживание, а на развитие.

Говоря о системе управления и о разнообразных источниках финансирования британского культурного и природного наследия, нельзя не сказать о Национальном трасте ([National Trust](#)) – старейшем и самом большом негосударственном трасте, членами которого являются миллионы британцев и не только. В его собственности находятся огромные территории, несколько тысяч километров береговых линий, тысячи исторических зданий, памятников и инженерных сооружений, сотни усадеб и парков, более сотни из них имеют статус аккредитованных музеев.

Иногда приходится слышать от коллег негодование по поводу того, что условиями получения финансирования являются понятная ориентация на запросы и ожидания публики, на специфические интересы местных сообществ, а также разработка образовательных программ всех форматов для всех категорий, в том числе инклюзивных, дающих возможность всем и каждому приобрести к богатству и разнообразию культурного наследия, изменить качество своей жизни к лучшему.

Это полностью совпадает с главными приоритетами культурной поли-

тики, ясно сформулированными во всех национальных стратегических документах. Например, в документе, разработанном Советом по культуре и искусству Англии, миссия организаций культуры сформулирована как «великое искусство и культура для каждого». Равное право всех на доступ к культурному наследию является важнейшим этическим принципом, которым руководствуются все британские культурные институты, независимо от подчиненности и схемы финансирования. Поэтому умение учреждений культуры работать с местными жителями, вместе с ними быть вовлеченными в жизнь общества, в решение реальных социальных проблем воспринимается как залог устойчивого развития и самих организаций, и всей культурной и социально-экономической сферы. Появление центров местных сообществ в Великобритании было связано с демократизацией общества, поддержкой и развитием местного самоуправления, местных светских общественных и культурных потребностей. В 1960–1990-е годы в сельской местности уже практически везде существуют Центры местного сообщества (*Community centres*), работающие как центры досуга, похожие на наши ДК, с различными культурными, спортивными и прочими досуговыми возможностями, предоставляемыми как платно, так и бесплатно. Так, выступление фолк-рок-группы, обучение танцам и угощение – очень характерный пример подобной активности в

выходные дни. Детские праздники, рождественские представления, мастер-классы местных ремесленников и прочие вполне традиционные предложения существуют и сегодня. Во всех районах Большого Лондона и других городов также есть такие муниципальные «ДК», где собираются самые активные жители микрорайона, что-то придумывают, занимаются с детьми, не дают скучать молодым мамам. Здесь можно петь, танцевать, вышивать крестиком, собирать букеты, общаться с такими же молодыми мамами или родителями приемных детей, решать свои и общие проблемы. Такие традиционные центры до сих пор востребованы.

В 1980–2000-е годы, когда активно решались задачи регенерации территорий через культуру, через развитие творческих индустрий, стали возникать творческие кластеры, часто на месте бывших промышленных зон. Творческие кварталы в Бирмингеме, Восточном Лондоне, Ньюкасле, Ливерпуле и других городах остаются центрами социальной активности и культурной жизни. Строящиеся новые современные учреждения культуры не просто становились центрами местного сообщества, но давали старт развитию малых территорий и активизации социальной жизни, придавали новое качество жизни.

В 1990–2000-е годы в малых городах стали оптимизировать оказание госуслуг и активно применять систему «одного окна» (one-stop shop), располагая эти службы на террито-



Например, в очень депрессивном лондонском районе Пекэм, преимущественно с «черным» населением, новая библиотека, построенная в 2000 году, стала катализатором регенерации района и остается центром всей социальной и культурной жизни. Эти же процессы происходили в 2000-е годы, и они до сих пор используются как инструменты работы с сообществами в депрессивных районах многих городов.



рии учреждений культуры. До сих пор очень распространена практика использования помещений учреждений культуры для установки автоматов по приему коммунальных платежей, встреч с участковым полицейским, наркологом, психологом, представителями дорожной полиции, пожарных служб, организации обучения мигрантов английскому языку, проведения первично-

го бесплатного осмотра участковой патронажной медицинской сестрой, консультаций по семейной психологии, семейной истории, открытию своего малого бизнеса, доступным социальным льготам и услугам, встреч с местными органами, регулируемыми застройку (с архитектурной службой), девелоперами, гражданскими активистами, обучения пожилых людей информаци-

ной и цифровой грамотности, встреч с юристами, проведения самоорганизуемых мероприятий, реализации инициатив местных волонтерских групп и прочих видов социальной активности.

Местные власти, выдавая разрешение на застройку участка, требуют от застройщиков в качестве социального обременения строить новые центры с такими возможностями – прекрасные примеры есть в Манчестере, Бирмингеме, Глазго и других городах, переживших кризис деиндустриализации.

Во многих малых городах (Корби, Кроули и др.), по-нашему, в районных центрах, стали строить современные многофункциональные центры – так называемые «кубы» (прекрасный пример – Corby Cube), объединяя под одной крышей в новых пространствах практически все административные и социально-культурные функции. Устройство такого «куба» предусматривает на первом этаже самую динамичную часть местной публичной библиотеки, где осуществляются выдача и прием книг с использованием системы самообслуживания 24/7. Здесь же располагаются детская библиотека и специальная зона для подростков (проект HEADSPACE Агентства по чтению – Reading Agency), которая отдается на откуп местным подросткам как для разработки дизайна и отбора литературы, так и для организации мероприятий их собственными силами.

Такие пространства практически всегда становятся главными точками притяжения местной молодежи (обычно это не самые примерные молодые люди, со всеми особенностями подросткового поведения).

На этом же этаже могут быть специальные пространства для встреч с ответственными представителями разных профессий, но они могут происходить и в других помещениях.

Здесь же находятся автоматы по приему коммунальных платежей, а лестница и лифт позволяют спуститься в большой многофункциональный конференц-зал, который часто сдают в аренду, и подняться наверх, в остальные помещения «куба». На втором этаже находится тихая зона библиотеки – отдел «местной истории», семейных историй, местный архив, археологическая служба, ча-

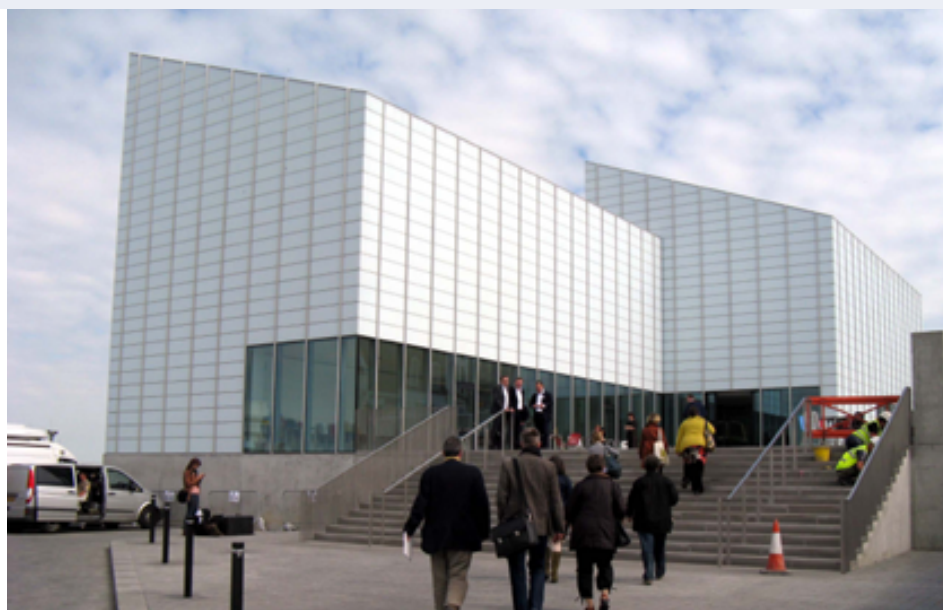


Из недавних примеров таких муниципальных центров можно назвать суперсовременный центр на Панкрас-сквер, 5 (Pancras Square, 5), в очень депрессивном районе Лондона, попавшем под программу реновации. Здесь под одной крышей объединены не только муниципальные службы и учреждения культуры, но и фитнес-центр, консультационный центр для начинающих предпринимателей, кафе, выставочный зал и пр.



сто мини-музей; все эти структуры финансируются из местного бюджета, и централизованная бухгалтерия находится здесь же.

На следующем этаже расположены ЗАГС и муниципальные службы, которые ведут прием по принципу одного окна. Здесь же находится кабинет мэра, а на последнем этаже – зал заседаний местного совета и другие «парадные» помещения. Таким образом, муниципальные служащие не могут по пути на работу миновать местную библиотеку, архив, отдел краеведения и прочие социально значимые культурные учреждения. В этом здании достаточно помещений и возможностей и для самореализации жителей, и для культурного или социально сфокусированного досуга. При этом нет никаких ограничений на вход. В этих же помещениях, как правило, находятся центр юридической помощи и, что очень важно, центр консультационной и информационной поддержки начинающих бизнесменов и бизнес-стартапов (особенно малого бизнеса). Здесь учатся работать на компьютерах, получают бесплатный доступ к Wi-Fi, ищут работу, подают резюме, ищут курсы переподготовки, рассчитывают налоги и оплачивают их (это каждый должен делать сам, но не все это умеют), а также поют, занимаются семейной историей, устраивают выставки самых больших тыкв и картин и просто живут активной жизнью. Здесь же смотрят кино, спектакли, сами готовят любительские и полупрофесси-



Так произошло в Маргейте, где амбициозный проект галереи современного искусства имени Уильяма Тернера стал предметом гордости местных жителей и символом местной идентичности. Программы этого центра направлены на сплочение и придание нового смысла жизни для людей с самыми разными амбициями, не имевших ранее каких-либо позитивных перспектив. Особенно это касается молодежи, школьников и пожилых жителей бывшего викторианского морского курортного городка. Галерею построили вокруг истории о том, что Тернер приезжал сюда смотреть на море. Теперь у местных жителей есть не просто современное музейное здание с музейной аккредитацией, но и аккредитация от галереи Тейт, то есть сюда могут привозить на временные выставки настоящие работы Тернера и работы лауреатов премии имени Тернера. В галерее любят встречаться группы местных жителей, пенсионеры, рыбаки, бездомные и безработные. Художники здесь работают со школьниками и учителями, занимаясь не чисто художественными практиками, а мотивируя на творческую активность и равнодушие к окружающим и к себе самим. Коллекция галереи состоит в основном из даров, поэтому тема дарения, благотворительности стала важным содержательным стержнем образовательных программ для подростков. Здесь очень развито волонтерское движение, так как участие в нем повышает шансы на трудоустройство.





ональные постановки, занимаются музыкой и т. д.

Происходит своеобразная встречная катализация, и у культурных институтов возникает серьезная мотивация к постоянному развитию и соответствию современным требованиям и ожиданиям населения. Жители отлично понимают, что социальные и культурные расходы оплачиваются из их налогов, и именно они, а не вышестоящие органы являются для мэрии «недремлющим оком».



В маленьком городке Фолкстоун на берегу Дуврского пролива неравнодушные и амбициозные жители выступили с дерзкой инициативой проведения триеннале современного искусства, в результате чего на улицах можно встретить скульптуры знаменитой Трейси Эмин, а раз в три года сюда съезжаются ведущие художники, арт-критики и арт-дилеры со всей страны. Так же, как в Маргейте, привлечение современных художников стало поводом для катализации творческой (не обязательно художественной) активности местных жителей разного возраста. Местные активисты грамотно и успешно использовали заявленный приоритет о доступности высоко искусства для всех.





Угроза закрытия Библиотеки Матильды в деревне Грейт-Миссенден, где жил великий рассказчик Роальд Даль и где жила героиня его одноименной повести, Матильда, стала поводом для объединения местных жителей – сплошь пенсионеров, которые смогли организовать коммунальную библиотеку и поддерживать ее как центр социальной и культурной активности жителей без финансовой поддержки районных властей. Благодаря умелому управлению и грамотному использованию всех ресурсов были обеспечены основные функции библиотеки – за счет волонтеров работали абонемент и читальный зал, принимались заказы на книги, отсутствовавшие в этой маленькой библиотеке. Жители сами привозили их на своих машинах из центральной районной библиотеки, когда ездили в районный центр за продуктами. Единственное служебное помещение решили сдать в аренду местному полицейскому участку, что позволило не только заработать денег на ремонт и покупку нового компьютера, но и обеспечить охрану. Учитывая средний возраст местных жителей (72 года), важно отметить, что это единственная библиотека, где продают не только разные сувениры, но и очки, необходимые для чтения. Оказалось, что пенсионерам вполне подвластны современные управленческие технологии и они способны предпринимать нетривиальные действия. Районные власти с удовольствием и гордостью рассказывают



об этом опыте принятия взаимоприемлемого решения по поводу сохранения учреждения культуры, о том, насколько важным оказался достигнутый консенсус для обеих сторон, как изменилось отношение местного населения к представителям районной администрации, когда мэр и его помощники вели открытый и честный разговор о сложившейся ситуации, искренне пытаясь найти способ сохранить то, что нужно местным жителям. Уже через год, увидев преданность деревенских жителей своей «Матильде» (кстати, решение назвать библиотеку именно так стало результатом работы по ребрендингу учреждения культуры) и грамотный менеджмент, местные власти смогли выделить полторы оплачиваемые ставки, которые пошли на оплату ведения базы данных и формирование заказа на новые поступления. Конечно, все общедеревенские мероприятия проходят именно здесь, в «точке гордости» местных жителей.



Востребованность социокультурных услуг и их качество не надо доказывать и невозможно имитировать. Местные власти заинтересованы в активности жителей (сообществ избирателей), а их пассивность непосредственно влияет на перспективы местных руководителей.

В сельской местности, особенно в результате финансового кризиса, учреждения культуры часто становятся главными центрами жизни местного сообщества. Более того, сами учреждения культуры во многих случаях из-за отсутствия финансирования стоят перед выбором – закрыться или стать «коммунальными», поддерживаемыми за счет сообщества (волонтерские музеи, общественные библиотеки и т. д.). При этом чиновники из мэрии вместе с жителями будут активно искать и придумывать всевозможные варианты сохранения востребованного местным сообществом учреждения культуры – помогать находить юридические способы выживания, менять организационно-правовую форму, искать альтернативные финансовые источники, учить выживать и выстраивать партнерские сети, организовывать работу волонтеров, оказывать профессиональную помощь и пр. Такие учреждения культуры становятся центрами местного сообщества по определению, и такие примеры есть практически во всех графствах. Живые, иногда радикально новые культурные центры становятся катализаторами не только культурной, но и социальной жизни.



В графстве Эйршир (Шотландия), в деревне Эллоуэй, где родился Роберт Бернс, музей и интерпретационный центр «Родина Бернса» стали центрами самой разнообразной творческой, социальной, образовательной активности для местных жителей, включая регулярные поэтические фестивали, программы для школьников и учителей. Для приезжающих сюда туристов очень важным оказывается тот факт, что «Родина Бернса» – это не законсервированное пространство, а живая деревня, где жизнь продолжается, где у местных жителей есть современные потребности и интересы, а их герой, живший здесь до семилетнего возраста, дает им постоянный повод для особого отношения к себе самим и энергии места.



Действительно, среди главных приоритетов национальной культурной политики есть пункты о доступности искусства для всех и поддержке децентрализации культурной жизни. Финансовый кризис стал настоящей проверкой на прочность выстроенной в течение многих лет

системы коммуникации учреждений культуры, местных жителей и местной власти. Важными местами социокультурной активности жителей в силу экономических обстоятельств часто становятся закрывающиеся промышленные предприятия: шахты (угольные, соляные), рядом с ко-



Из совсем недавних примеров можно привести Музей соляных шахт Лайонс в Чeshire, когда частный семейный музей, созданный с целью сохранить практически руины когда-то процветавшего центра солеварения и соледобычи, стал настоящим центром, собирающим личные истории местных жителей, работавших на этих шахтах. Что не менее важно, он стал любимым местом, куда они приходят совершенно не для посещения музейной экспозиции, а просто для общения.



Одним из самых успешных примеров стали Лотианские шахты в Шотландии, получившие статус Национального музея угольной шахты. Здесь местные ветераны-шахтеры стали гидами в музее-шахте, не только сохраняя память о профессии, о том, как люди жили и работали здесь на протяжении столетий, но и придавая новый смысл жизни в этом депрессивном уголке Шотландии, что со временем привело к появлению новых поселков с довольно богатыми жителями.



торыми традиционно существовали шахтерские поселки.

По этой же модели развиваются шахтерские поселковые центры местного сообщества на месте закрывающихся шахт в Уэльсе. Музеефикация места и сохранение коллективной памяти становятся поводом для новых типов социокультурной актив-

ности местных жителей совместно с местными властями, придавая новый смысл их идентичности. Часто это рассматривается как единственный способ достижения экономической устойчивости и состоятельности территории.

Использование традиционных учреждений культуры как центров пу-

бличной памяти местного населения, придающих значимость каждой личной истории и опыту, сделало эти центры очень естественными точками сбора, концентрации всех видов и форматов общественной и культурной жизни, открытыми, доступными, близкими и важными для каждого жителя, вне зависимости от возраста и специальности, местами, где можно быть полезными, где интересно, где понятно, где ты понимаешь, что это место ТВОЕ.

Ольга Синицына,

эксперт в области социокультурного менеджмента и международных культурных связей



МУЗЕЙ ПОД ОТКРЫТЫМ НЕБОМ В БИМИШЕ / BEAMISH OPEN AIR MUSEUM



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Бимиш (Beamish) – бывшая шахтерская деревня в графстве Дарем, недалеко от Ньюкасла и Дарема. Есть сообщение с Лондоном и Эдинбургом.

В 1970 году Фрэнк Эткинсон основал Бимишский музей под открытым небом (Beamish Open Air Museum), на территории которого воссозданы город и ферма начала XX века. Первая экспозиция была открыта уже в 1971 году силами его

первого директора и еще трех сотрудников. В 1972 году музей впервые начал функционировать на своей сегодняшней площадке.

Коллекция музея собиралась за счет пожертвований местных жителей, в дар музею поступали и небольшие предметы, и самые немислимые – например, локомотив и магазин. Коллекционеры собирали все, что относилось к эпохе конца XIX – начала XX века. Сейчас коллекция насчитывает более 4 млн предметов, и 90 % представлены в экспозициях. Площадь музея составляет 140 га,

на которых располагаются оригинальные и воссозданные постройки, собрана огромная коллекция артефактов – мебели, техники (от швейных машин до трамваев), костюмов и др.

Это самый большой музей под открытым небом в Англии, уникальный в своем роде, хранитель повседневной истории и богатый образовательный ресурс. Его влияние распространяется далеко за пределы Дарема.

О ПРОЕКТЕ

Ф. Эткинсона, основателя и первого директора музея, поразил опыт скандинавских этнографических музеев под открытым небом, которые он посетил в начале 1950-х годов. Его вдохновляла идея сохранения памяти о быте промышленных территорий на севере Англии, поскольку он наблюдал, как исчезновение традиционной промышленности прошлого – судостроение, угольные шахты, производство чугуна – меняло повседневную жизнь и стирало память о жизни простых людей. Он мечтал сохранить и показать людям повседневность конца XIX – начала XX века, но не законсервировать, а оживить историю. Также он хотел дать возможность жителям почувствовать свою причастность к проекту. Экспозиция музея состоит из нескольких частей: городского, сельского, шахтерского поселений и др.

По территории музея можно передвигаться на старинном трамвае или в повозке, проезд уже входит в стоимость билета. Город оживает перед глазами посетителей, приглашая их окунуться в повседневную жизнь начала XX века.

Музей собирает коллекцию повседневной истории – фотографии, устные истории, книги и др. Постепенно коллекция оцифровывается и становится доступной для пользователей сайта. В дальнейшем планируется, что посетители смогут загружать свои фотографии и воспоминания в общую коллекцию.

Музей работает как некоммерческая организация, имеющая свой доход и привлекающая гранты.

Ведущие принципы, определяющие стиль управления:

- посетитель прежде всего;
- реальное вовлечение местного сообщества – участие в создании музея, формирование устойчивых связей;
- рассчитывать только на себя – ценится предпринимательский дух, ищущий новые возможности для роста и расширения аудитории.

Помимо постоянной экспозиции, на территории музея проходят мероприятия, работают кафе и магазины.

Музей привлекает как широкую аудиторию со всей страны, так и зарубежных туристов. Осо-

бенностью музея является то, что 50 % его посетителей – представители рабочего класса и малообеспеченных слоев населения, которые обычно не ходят в музеи.

Музей финансируется советами Кливленда, Дарема, Нортумберленда, Тайн-энд-Уира, а также Фондом Национальной лотереи (в 2014 году музей выиграл грант в 10,75 млн фунтов), Советом по культуре и искусству Англии, иными фондами и трастами.

Бюджет музея складывается также из доходов музея от продажи входных билетов, аренды для проведения мероприятий, работы кафе и магазинов. В течение года здесь проходит множество мероприятий. Количество посетителей составляет около 700 000 человек (удвоилось за 6 последних лет).

Зарегистрированный как некоммерческая организация, фонд «Друзья Бимиша» насчитывает уже более 7 000 членов (индивидуальный взнос взрослого человека – 27 фунтов в год). Каждую последнюю пятницу месяца они могут участвовать в собрании друзей музея. Также в бюджет музея поступают частные пожертвования.

Бимиш работает более чем с 500 волонтерами, объем работы которых составляет 49 614 часов в год (данные 2016 года). Они работают повсюду: участвуют в анимационных программах, создании выставок, реставрации исторических машин, обслуживании посетителей и пр.

Музей в Бимише – первый региональный музей под открытым небом и пионер среди «оживших» музеев. В результате создания музея и реализации проекта:

- у города появилось новое направление развития и большая экономическая устойчивость. Привлекая туристов со всей страны, музей вносит вклад в устойчивое развитие территории: более 50 % посетителей музея – туристы, которые составляют половину всего туристического потока северо-восточного региона Англии. Музей создал 370 рабочих мест (150 из которых – за последние 5 лет).

- изменились общественные настроения и атмосфера в городе. Взаимодействие музея и местных жителей (музей принимал в дар от местных жителей артефакты для своей коллекции, местные жители работают в музее или связанных с ним точках) позволило им почувствовать причастность к проекту и сообща сформировать местную идентичность. Благодаря проекту город сменил направление и основу своего экономического развития с промышленного на постиндустриальное, и «градобразующим предприятием» стал именно музей, а не те же шахты.



Практика Англии показывает, что развитие территории заложено в активной, созидательной гражданской позиции местного сообщества. Необходимо менять отношение людей к проблемам. Вместо потребительской позиции («должно решать государство») возвращать принципиально другой подход – «должны решать люди, при поддержке и помощи государства».

Нина Кислина, автор проекта «Деревня у водяной мельницы»,
(Саратовская область, с. Лох)



МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ



КАФЕ-ПЕКАРНЯ «ДОМАШНЯЯ ВЫПЕЧКА» (ЭНФИЛД, ЛИВЕРПУЛЬ) / HOMEBAKED (ANFIELD, LIVERPOOL)



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Энфилд (Anfield, Liverpool) – район северного Ливерпуля с населением 14 510 человек (данные 2011 года). Проект «Домашняя выпечка» (Homebaked) затрагивает улицы, ведущие к Ливерпульскому футбольному клубу и находящиеся неподалеку. Жилой фонд и общественные места района приходили в упадок и постепенно разрушались, хотя некогда район был густо заселен и на главной улице располагались многочисленные магазинчики и кафе. В 2002 году в девяти рай-

онах Великобритании была запущена Программа реновации жилья (Housing Market Renewal Initiative, HMRI). Программа подверглась критике (финансирование было сокращено), ее называли «дорогой ошибкой», предрекали, что ее наследием станут снесенные, а не вновь построенные дома. По сообщениям BBC, за период с 2011-го по 2015 год в Ливерпуле опустели целые улицы некогда оживленных районов, и люди, не желавшие покидать свои дома, оставались одни, чувствуя себя так, как если бы они находились в зоне военных действий.

В Энфилде также был запланирован снос жилых домов, коммерческих помещений и общественных пространств.

Общественный земельный траст «Домашняя выпечка» (Homebaked Community Land Trust) был создан в апреле 2012 года, и его первым делом стало восстановление старой пекарни и объединение сообщества.

Деятельность кафе-пекарни и фонда направлена на объединение местных жителей и привлечение ресурсов (профессиональных и финансовых) для восстановления жилого пространства в районе Энфилд.

О ПРОЕКТЕ

Первоначально идея (проект «2 up 2 down») принадлежала художнице Жанневан Хисвейк (Jeannevan Heeswijk), и эта идея получила поддержку на биеннале в Ливерпуле, где представляют не только произведения искусства, но и инициативы, направленные на развитие местного сообщества. Проектная команда задалась вопросом: «Что означает жить хорошо?» Ответы жителей на этот вопрос легли в основу философии проекта. На сайте проекта и кафе-пекарни часто встречаются слова «кирпич», что означает достойное жилье, и «хлеб», что символизирует вкусную пищу, в том числе и пищу для



души – совместные праздники, место для встреч и проведения досуга. Слоган проекта – «Кирпич за кирпичом, булка за булкой, мы создаем самих себя».

Юридически проект существует как общественный земельный траст. Стартовал проект с восстановления кафе-пекарни, прибыль от которой идет на оплату труда, развитие бизнеса и восстановление территории.

Проект «Домашняя выпечка» (Homebaked) включает в себя несколько составляющих.

Бизнес. Кафе-пекарня предлагает местным жителям и гостям города

свою продукцию, работает с ресторанами, занимается кейтерингом, работает на выездных рынках выходного дня и ярмарках.

Общественное пространство. Кафе-пекарня – это место для встреч местных жителей, обсуждений и просто праздников. Здесь проходят развлекательные мероприятия, образовательные курсы и практические семинары «Больше, чем хлеб» (в том числе по кулинарии, строительству и дизайну) для местных жителей.

Общественный земельный траст для развития местного сообщества. Фонд привлекает финансовые (доход от бизнеса, гранты) и профессиональные ресурсы (команда профессионалов в области архитектуры, дизайна и строительства) для создания и реализации плана восстановления территории.

Фонд объединяет местных жителей-добровольцев, а также постоянный штат, куда входят юристы, архитекторы, специалисты в области бухгалтерии, жилищного хозяйства и др.

В 2013 году команда проекта уже располагала начальным финансированием, полученным через краудфандинговый ресурс для творческих проектов «Кикстартер» (Kickstarter), в то же время траст смог привлечь грант от Банка социальных инвестиций (Social Investment Bank) в размере 100 000 фунтов на восстановление старой



Общественные земельные трасты (Community Land Trust) – это местные организации, созданные жителями для развития и доверительного управления жилыми домами и общественными пространствами. Для Англии такая модель управления территорией не нова, в стране насчитывается уже более 200 подобных фондов. Эта модель возникла в США во время движения за гражданские права, но получила развитие только в 1990-х годах. В Англии трастовое управление стало развиваться в начале 2000-х; в 2006–2008 годах были запущены пилотные проекты, а в 2010-м была создана национальная сеть общественных земельных трастов для поддержки новых инициатив. С 2014 года национальная сеть функционирует как независимая общественная организация. **Общественный земельный траст «Домашняя выпечка» (Homebaked Community Land Trust)** – один из успешных проектов национальной сети, который шаг за шагом возрождает улицы и дома, заброшенные, но так и не восстановленные по плану реновации города.



пекарни. Предприятие было рискованным и даже авантюрным потому, что часть улицы, где расположена пекарня, подлежала сносу по программе реновации. После долгих переговоров с городскими властями пекарню исключили из плана сноса.

Для разработки дизайн-проекта территории были привлечены архитекторы ливерпульской дизайн-студии «Архитектурный центр» (Architectural Emporium).

Проект финансируется в том числе за счет грантов различных фондов, доходов от кафе-пекарни и частных пожертвований (краудфандинг). Последний грант от организации «Возможность перемен» (Power to Change) позволил отремонтировать квартиру над пекарней, запустить программу для местных молодых людей и начать восстановление площади на главной улице. Наряду с частными пожертвованиями и грантами устойчивость проекту придают социальный капитал (во-

лонтеры, партнерства) и стабильный доход от бизнеса (доход пекарни). К социальному капиталу относятся успешное партнерство с другими организациями, связи с местными властями, привлечение местных активистов и экспертов, работающих на волонтерских началах.

Гранты играют важную роль в модели устойчивого развития проекта, они позволяют совершить «прорыв» – выкупить помещение, сделать ремонт и т. д., но финансирование текущей деятельности в



первую очередь осуществляется за счет доходов пекарни. Такой принцип управления позволяет проекту оставаться на плаву даже тогда, когда заканчивается период выплаты гранта.

Основной результат – возрождение одного из районов Ливерпуля и возобновление экономической и социальной жизни местного сообщества.

Проект, начавшийся в, казалось бы, безнадежном районе, стал импульсом для развития и запустил перспективные социальные и экономические процессы:

- изменение отношения жителей к своему району, формирование активной позиции, уверенности в своих силах и чувства принадлежности к сообществу, а также установление внешних партнерских связей и привлечение профессиональных ресурсов (из сферы архитектуры, строительства и дизайна);
- объединение местных жителей для восстановления района, за-



пуск успешного и прибыльного бизнес-проекта, появление нового пространства для встреч и общения;

- приобретение опыта создания и управления новыми институциями (НКО, местные фонды), опыта привлечения дополнительных финансовых ресурсов и использования

многоканального финансирования. Кафе-пекарня как место, где создается и поддерживается дух сообщества, – удачная идея, позволившая привлечь жителей к восстановлению и управлению территорией и изменить качество жизни и настроения в деградирующем районе города.



Программа стажировки позволила мне пересмотреть роль организации культуры в контексте малого города. Поставленных целей можно достичь через партнерское взаимодействие учреждений культуры и совместный план действий, направленный на решение единых задач.

Юлия Булдакова, автор проекта «Тут моя родина, в Тулу!»
(Иркутская область, г. Тулун)

[@HomebakedA](#)

www.homebaked.org.uk

[Power to Change](#)

[Национальная сеть земельных трастов](#)



МЕДИАЦЕНТР (ХАДДЕРСФИЛД) / MEDIACENTRE (HUDDERSFIELD)



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Хаддерсфилд (Huddersfield) – промышленный город в округе Кёрклис на западе графства Уэст-Йоркшир, в 310 км от Лондона, на полпути между Лидсом и Манчестером. Население Хаддерсфилда насчитывает 162 949 человек (по данным переписи 2011 года). Медиацентр расположен в центре города, в двух минутах ходьбы от автобусной остановки, в 300 м от железнодорожного вокзала. В пешей доступности от медиацентра есть гостиницы, кафе и магазины.

Первое здание медиацентра начало функционировать в 1995 году на Нортумберленд-стрит (Northumberland Street). Центр имел большой успех и начал быстро развиваться, в 2001 году было открыто второе здание, с различными помещениями для аренды и пространством для офисов. В 2002 году при поддержке Найджела Гриффитса, министра по развитию малого бизнеса, было открыто пространство «Креативные лофты» (Creative Lofts) в помещении быв-

шего технического института, предлагающее рабочие помещения для креативных индустрий.

Проект направлен на поддержку малого бизнеса и творческих индустрий. Также он функционирует как культурный центр для местных жителей.

О ПРОЕКТЕ

Ключевая идея проекта – развитие экономики знаний, творческих бизнес-идей и проектов. Хаддерсфилд традиционно считается промышленным городом, сыгравшим значимую роль в экономике Англии в период индустриальной революции.

Медиацентр отдает предпочтение творческим индустриям и малому бизнесу, создавая в городе новое креативное пространство на фоне крупных промышленных предприятий. Миссия проекта – поддержка бизнеса и талантов в креативных и цифровых отраслях экономики. Медиацентр представляет собой нечто большее, чем просто пространство для работы, это сообщество для креативного бизнеса.

Медиацентр – это бизнес-центр, аккумулирующий 4 здания в центре города со 121 офисным помещением и 21 студией и кафе. Центр предлагает своим арендаторам IT-поддержку, обеспечивает безопасность, предоставляет дополнительные помещения



для проведения переговоров и кафе. Медиацентр располагает постоянным штатом сотрудников.

Медиацентр предоставляет пространства для проведения мероприятий, культурных фестивалей, выставок, выступая как организатор или арендодатель для организаторов творческих событий. Основная часть мероприятий медиацентра направлена на развитие и сплочение местного бизнес-сообщества, в первую очередь в области медиа, цифровых и других креативных индустрий. Одновременно медиацентр является местом встреч и проведения досуга, а его команде удается совмещать неформальное общение и развитие бизнеса. Медиацентр проводит семинары (например, занятия в школе публичных выступлений) и научно-популярные лекции. Даже самые серьезные лекции и семинары проходят в уютной, неформальной обстановке. Особого внимания заслу-

живает постоянный краудфандинговый проект медиацентра – «Хаддерсфилдский суп» (Huddersfield Soup). На каждом мероприятии четыре команды представляют свои проекты. Посетители мероприятия пла-

тят за билет минимум пять фунтов, им предлагаются суп, напитки и другие угощения от спонсора мероприятия (городского кафе или ресторана), живая музыка и право проголосовать за один из понравившихся проектов. Команда-победитель получает вырубку от мероприятия в качестве микрогранта.

Не менее интересен постоянный проект медиацентра – «Сеть Хаддерсфилда» (Network Huddersfield). Центр предоставляет пространство, приятную атмосферу и напитки для гостей, которые собираются для встреч, знакомств, поиска деловых партнеров. Регулярное мероприятие позволяет поддерживать контакты, общаться с коллегами по цеху и обсуждать совместную работу.

Аудитории проекта – малые частные предприятия (сейчас медиацентр предоставляет рабочее пространство для 200 частных предприятий) и местные жители, для ко-

торых это место проведения досуга и мероприятий.

Основной доход медиацентра – прибыль от аренды офисных помещений, бара и проведения культурных мероприятий. В распоряжении центра 4 здания в центре города, пространство для коворкинга, конференц-зал на 70 человек, несколько переговорных на 20 человек, зал для лекций и семинаров на 20 человек, кафе.

Основа проекта – бизнес-модель (ключевая идея – развитие творческих индустрий), часть прибыли идет на социальные инициативы. Уникальность проекта заключается в предложении нового для промышленного города продукта – пространства для развития творческих индустрий и предпринимательства в сфере культуры. Команда проекта использовала также и заброшенные городские здания (например, здание технического института).

Проект активизировал развитие нового сектора экономики и стал центром творческих индустрий для промышленного города. В итоге реализации проекта в городе появились:

- новый объект инфраструктуры – многофункциональное общественное пространство для проведения социальных, образовательных и культурных событий, привлекательное и для молодежной аудитории;
- центр поддержки местных бизнес-инициатив (хаб для форми-

рования бизнес-команд), дополнительные новые рабочие места и развивающийся малый бизнес в секторе творческих индустрий;

– здания (ранее заброшенные), которые благодаря проекту наполнились новыми видами деятельности и были возвращены в общественное использование.

Проект стал катализатором не только для оживления социальной среды города, но и для перехода к новому, постиндустриальному типу развития.



Эффективность управления и устойчивость организаций и проектов, на мой взгляд, достигаются за счет того, что британцы умеют просчитывать эффекты и риски (нацеленность на результат) и имеют «иммунитет» к нестабильности. Кроме того, их проекты не просто культурные или социокультурные, это бизнес-проекты в сфере культуры. В любой социокультурный проект вписывается экономическая модель его устойчивости.

Екатерина Забалдина, автор проекта «Иллюзия старого городка. Перекресток времен» (Архангельская область, г. Каргополь)



ЦЕНТР ИСКУССТВ В «КВАДРАТНОЙ ЧАСОВНЕ» (ГАЛИФАКС) / SQUARE CHAPEL ARTS CENTER (HALIFAX)



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Галифакс (Halifax) – город в графстве Уэст-Йоркшир с населением около 82 000 человек. Центр искусств имеет хорошую транспортную доступность, расположен в десяти минутах ходьбы от автобусной остановки.

Восстановление «Квадратной часовни» (Square Chapel) – пространства для центра искусств – началось более двадцати лет назад. Часовня, возведенная в 1772 году,

представляет собой красивую постройку георгианского периода из красного кирпича, к тому же это одна из немногих квадратных часовен.

Долгие годы она не восстанавливалась и была в аварийном состоянии, на грани разрушения, под угрозой сноса. В 1988 году был создан траст по восстановлению «Квадратной часовни» (Square Chapel Trust), и сразу начались ремонтные работы. Первые концерты прошли в еще не отремонтированном центре, когда после первых строительных работ

здание стало безопасным для посетителей. Зрителям выдавали одеяла, чтобы они не замерзли во время спектакля, т. к. в здании не было стекол и отопления. И только через три года часовня была полностью восстановлена.

В 1993 году были добавлены офисная зона и гардеробная. В то время фонд не располагал достаточными средствами, и для создания бара были привлечены волонтеры и частные пожертвования. Ремонт офисных помещений был завершен к 2016 году.

Удобное расположение и хорошее транспортное сообщение позволили сделать услуги центра доступными для жителей всего графства Уэст-Йоркшир.

О ПРОЕКТЕ

В 1988 году шесть местных любителей театра выкупили часовню всего за 25 фунтов, они хотели превратить ее в творческое пространство для местных жителей и профессионалов из мира искусства.

Философия команды выражена в слогане: «Центр искусств в «Квадратной часовне» (Square Chapel Arts Center) представит вам лучшие фильмы, театр, живую музыку, семейные шоу, мастерские и многое другое».

В будущем команда центра планирует расширить площадь перед часовней, что позволит соединить центр

с культурным и коммерческим центром «Пис-холл» (Piese Hall), создав культурный квартал в центре Галифакса.

Также команда проекта планирует больше работать с зарубежными творческими группами и проектами, чтобы превратить свой центр в известную культурную точку Англии.

Изначально для восстановления часовни был создан специальный траст. Партнерами центра являются фонды и отдельные спонсоры. В 1995 году в центре начали работать 26 постоянных сотрудников. Помимо штатных сотрудников и волонтеров, у центра есть патроны, среди которых актеры, сценаристы, писатели.

Центр искусств представляет собой творческое пространство для проведения музыкальных концертов, кинопоказов, театральных постановок, шоу и других развлекательных и культурных мероприятий.

На территории центра работают:

- кафе;
- несколько кинозалов;
- творческая детская школа (также центр устраивает выездные семинары в школах города с творческими поэтическими и драматургическими мастерскими);
- развивающие программы для любых творческих инициатив (центр предоставляет творческим командам площадку и контакты в профессиональном сообществе);



– творческие мастерские и семинары для местных жителей: танцевальная и театральная студии, мастер-классы для писателей, мастерские по живописи и каллиграфии, интересные курсы по визуальному и цифровому искусству. В центре преподают опытные профессиональные художники, писатели и др.

Мероприятия центра посещают около 40 000 человек в год, прежде всего жители города. Для участия в своих программах центр привлекает творческие команды и исполнителей со всей Англии и из других стран.

Центр управляется трастом по восстановлению «Квадратной часовни» (Square Chapel

Trust), который привлекает гранты и частные пожертвования и располагает собственной прибылью от: 1) организации мероприятий, концертов и др. 2) работы кинотеатра; 3) творческих мастерских (все семинары платные, кроме детской творческой школы); 4) кафе; 5) аренды помещений для проведения развлекательных мероприятий, кинопоказов, вечеринок и свадеб. Центр предлагает несколько помещений, в том числе большую аудиторию на 220 человек, оснащенную всей необходимой для мероприятий и кинопоказов техникой, кинозал на 100 человек, переговорную комнату для семинаров и лекций, кафе. Арендаторам предоставляются техническая помощь и кейтеринг с почасовой оплатой.

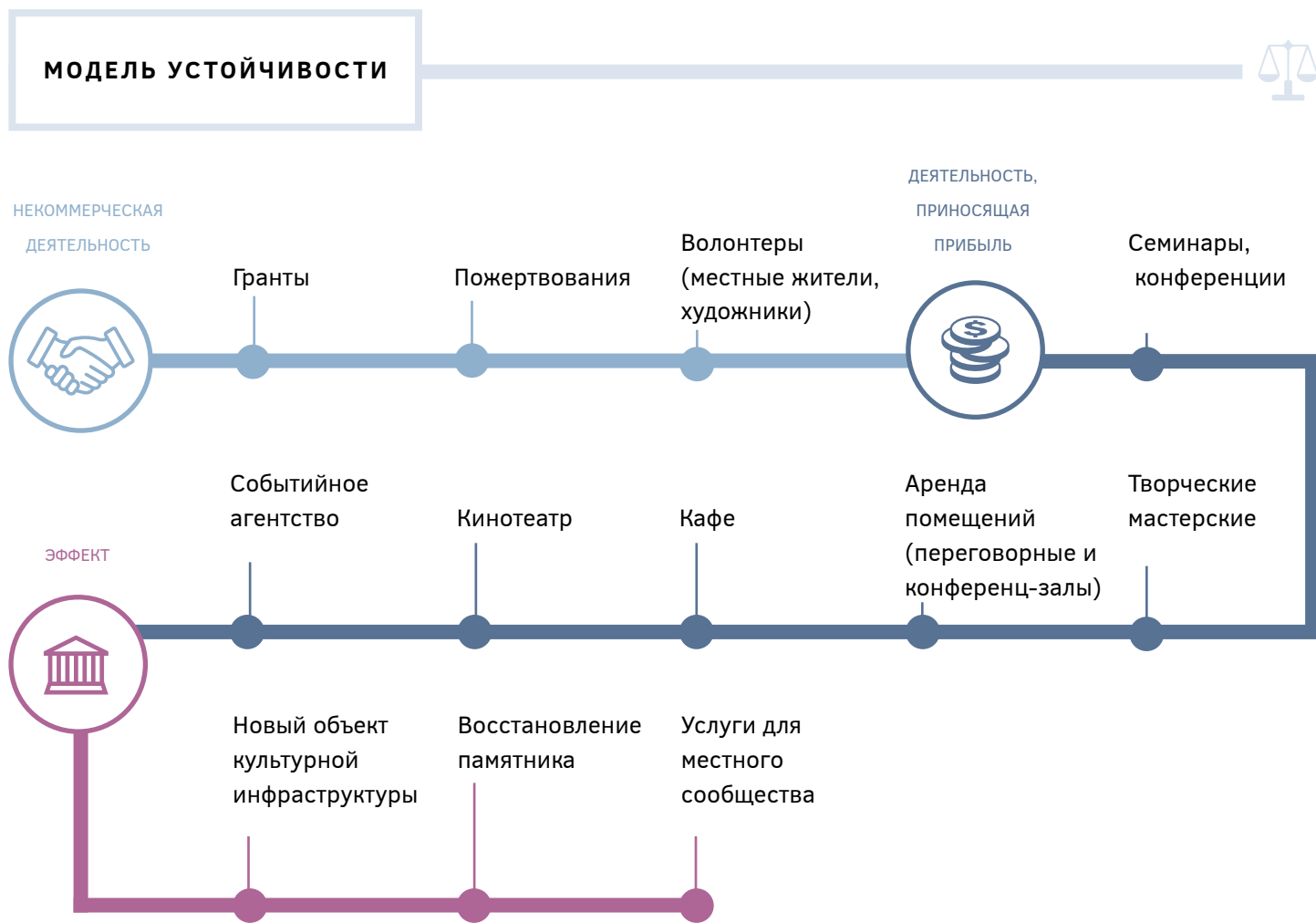
Основу устойчивости проекта составляет прибыльная бизнес-деятельность, позволяющая взять в штат постоянных сотрудников. Команда начала зарабатывать, даже не закончив ремонт здания. В отличие от одного из предыдущих проектов (пекарни в Энфилде), для которого источником прорыва в развитии были гранты, Центру искусств помогли развиваться нематериальные ресурсы – привлечение дополни-

тельных волонтеров, частных пожертвований от местных жителей, покровителей из сферы искусства (актеров, художников) в качестве волонтеров.

Помимо спонсоров и фондов, центр сотрудничает с общественными организациями (например, с молодежным центром «Оранжевая коробка» – Orange Box) для проведения совместных мероприятий, задействуя профессиональные ресурсы и помещения партнера.

Проект стал катализатором для восстановления уникального архитектурного памятника и оживления социальной и культурной жизни района.

Наиболее значимые эффекты и вклад проекта в развитие района и города: – восстановление памятника архитектуры и создание нового публичного пространства для общения, досуга и обучения местных жителей (в перспективе – развитие культурного квартала);





- расширение возможностей участия в творческих мероприятиях и мастерских для детей из семей с разным уровнем дохода, привлечение дополнительных ресурсов для реализации творческих инициатив и проектов;
 - местным сообществом накоплен объединяющий опыт совместных действий, а также опыт привлечения финансовых ресурсов (как на местном уровне, так и на уровне национальных программ) для реализации затратных социокультурных проектов;
 - развитие социальных контактов и сети, объединяющей профессионалов в мире искусства, новичков в этой сфере и местных жителей.
- Проект не только позволил сохранить уникальное местное архитектурное наследие, но и способствовал повышению качества жизни и созданию новых возможностей для развития местного сообщества.



В организации арт-резиденций важны механизмы эффективной коммуникации художников с местным сообществом, целью которой является разработка совместных творческих идей. Интересно, как через мифы и культурную антропологию профессиональные художники взаимодействуют с местными жителями.

Ольга Грачева, автор проекта «Дело в людях»
(Ленинградская область, д. Кайкино)



[@squarechapel](https://www.instagram.com/squarechapel)
www.squarechapel.co.uk

МУЗЕЙ РОАЛЬДА ДАЛЯ И ЦЕНТР ИСТОРИЙ (ГРЕЙТ-МИССЕНДЕН) / ROALD DAHL MUSEUM AND STORY CENTRE (GREAT MISSENDEN)



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Грейт-Миссенден (Great Missenden) – небольшой, но богатый городок с населением 2 000 жителей. Расположен в графстве Бакингемшир, между городами Эмирш и Уэндовер, имеет прямое сообщение с Лондоном.

Проект представляет собой творческий центр – музей и центр историй, поддерживаемые Фондом Роальда Даля (The Roald Dahl Charitable Trust), известного английского писателя. Проект существует с 2005 года.

Музей имеет большое значение, поскольку хранит творческое наследие Р. Даля и привлекает туристов из разных стран. Благотворительная организация поддерживает детей и семьи по всей Англии.

О ПРОЕКТЕ

Грейт-Миссенден известен как родина Роальда Даля (Roald Dahl, 1916–1990), одного из самых ярких, читаемых и любимых английских писателей. Его произведения переведены на 59 языков, ежегодно в мире продается около 200 млн экземпляров его книг.

Миссия проекта – поделиться знанием о писателе, его жизни и творчестве, вдохновить посетителей, в особенности детей, на создание собственных историй, сочинительство и творчество.

Фонд Роальда Даля спонсирует деятельность музея Р. Даля и центра историй (Roald Dahl Museum and Story Centre) и благотворительную детскую организацию (Roald Dahl's Marvellous Children's Charity). Обе организации привлекают гранты из других фондов, а также частные пожертвования. Музей имеет собственные доходы. Музей и благотворительная организация поддерживают один сайт.

Благотворительная организация предоставляет медицинскую, экспертную, социальную и финансовую помощь (гранты) для семей, проводит исследования, информационные и образовательные программы.

Музей и центр историй имеют три галереи с интерактивными экспозициями, мастерскую, классную комнату, кафе и магазин, интернет-магазин. Экспозиции музея посвящены творчеству Р. Даля и позволяют посетителям познакомиться с писателем и его героями.

В музее проходят экскурсии, мастерские. Наиболее популярные развлечения – создание детьми собственного анимационного фильма и совместных со зрителями историй (интерактивный сторителлинг).

Основная аудитория музея и центра историй – дети от 6 до 12 лет и их родители.

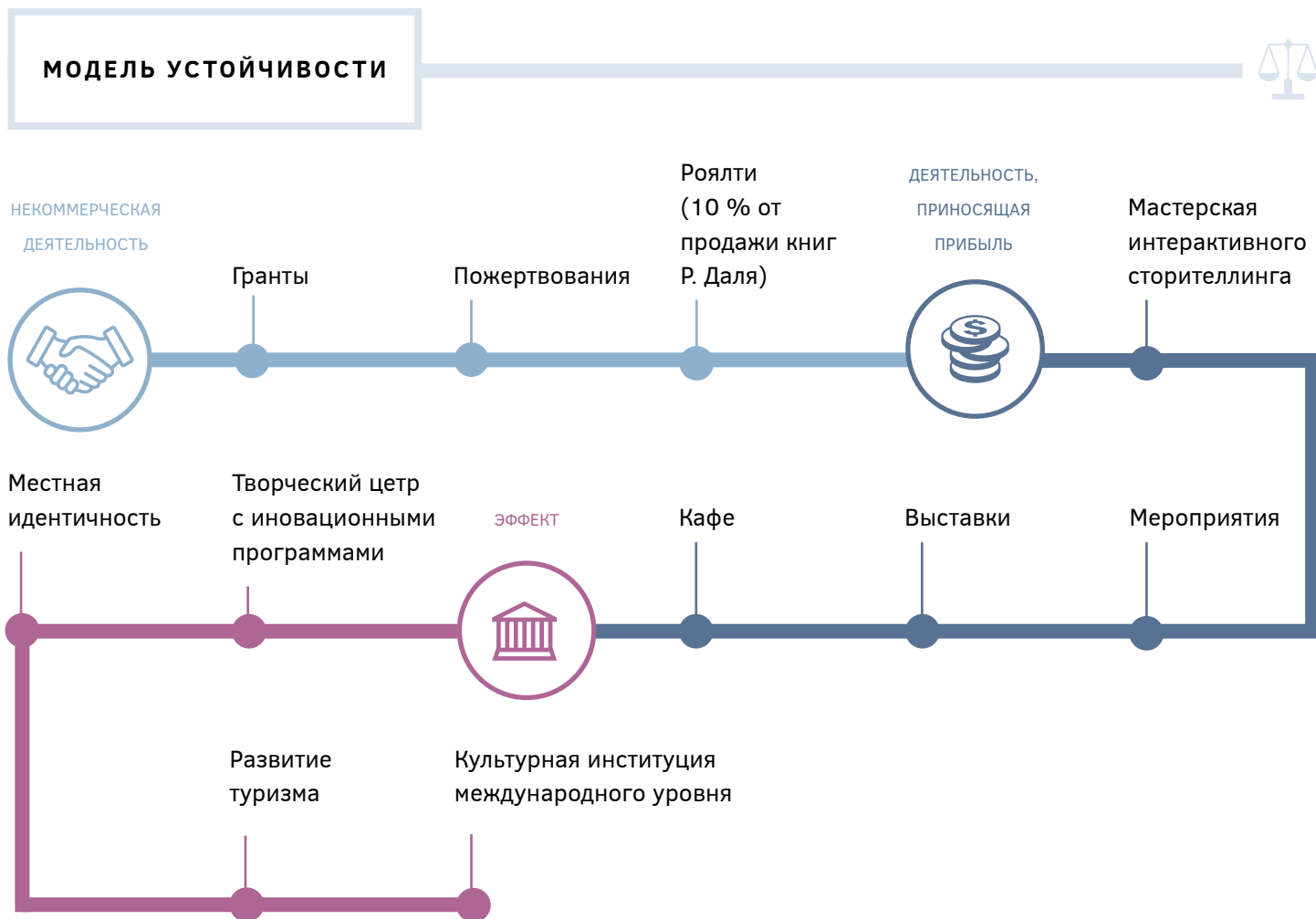
Благотворительная организация поддерживает не только детей, но и целые семьи, столкнувшиеся с тяжелыми заболеваниями и бедностью.

Прибыль музея включает доходы от продажи входных билетов, работы кафе, мастерских и праздников. Три основные направления деятельности проекта – музей,

центр историй и благотворительный фонд – управляются единым Фондом Роальда Даля. Модель устойчивости проекта в равной степени основана на собственных доходах и внешних вливаниях. В основе, прежде всего, прибыль музея и центра историй от продажи входных билетов, работы магазина и кафе, мастерских и праздников, интернет-магазина.

Успешность данной модели связана с тем, что на территории музея работает центр историй, регулярно при-

влекающий аудиторию в музей – на мероприятия и занятия. В музее всего три зала с экспозициями, поэтому доход от проведения экскурсий без прибыли от кафе, магазина и центра историй не смог бы обеспечить прибыльность и устойчивость проекта. Деятельность музея и благотворительной организации поддерживается также многочисленными фондами (грантами) и спонсорами. К примеру, 10 % дохода от продажи книг, прав на экранизацию произве-





дений Р. Даля поступает в благотворительный фонд от семьи писателя. Примечательно, что привлекаются самые разные гранты отдельно для каждого направления деятельности: музейной (сохранение наследия), образовательной (работа с детьми), социальной (помощь детям и семьям). Объединение очень разных направлений деятельности вокруг одной идеи дает возможность претендовать на гранты самых разных фондов, что также является одним из секретов успешности проекта.

Музей и центр историй в Грейт-Миссендене – один из многих примеров культурных институций, оказывающих значительное влияние на местное сообщество и формирующих местную специфику и идентичность.

В результате реализации проекта небольшой городок:

- имеет творческий центр, предлагающий инновационные образовательные и культурные возможности для детей и взрослых, формирующий местную идентичность;
 - стал всемирно известным и притягательным направлением для туристов всех возрастов из разных стран;
 - имеет культурную институцию, работающую на международном уровне и привлекающую дополнительные финансовые средства (в том числе за счет разных направлений деятельности музея – сохранение наследия, образование, социальная работа).
- Ресурс «гения места» стал возможностью для развития этого городка и сделал его известным за пределами страны.



Нужно стремиться к тому, чтобы для местных жителей процесс соучастия и волонтерства становился осмысленным. При этом важны как насыщенная программа мероприятий и активные формы взаимодействия с волонтерами, так и проверка удовлетворенности волонтеров. В результате достигаются долгосрочные изменения средствами культуры, одновременно повышаются активность, степень вовлеченности местных жителей и уровень их благосостояния.

Ольга Грачева, автор проекта «Дело в людях»
(Ленинградская область, д. Кайкино)



[@roalddahlmuseum](https://www.instagram.com/roalddahlmuseum)

www.roalddahl.com/museum

ПРОГРАММА ГАСТРОЛЕЙ В СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЯХ / HIGHLIGHTS RURAL TOURING SCHEME



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Программа реализуется в трех соседних графствах: Камбрия, Дарем и Нортумберленд.

Камбрия – графство на северо-западе Англии с населением 500 000 человек и площадью 6 768 км², одно из самых малонаселенных графств страны со средней плотностью населения 73,4 чел./км². На территории графства всего пять городов с населением более 2 000 человек, основная часть населения – сельские жители.

Дарем – графство на северо-востоке Англии. Территория графства – 2 676 км² с населением

892 600 человек, средняя плотность населения – 328 чел./км².

Нортумберленд – малонаселенное графство на северо-востоке Англии с населением около 316 000 человек. Территория графства составляет 5 013 км², средняя плотность населения – 61 чел./км². Проблемами графства являются сравнительно невысокий уровень развития экономики, безработица и низкий уровень жизни в некоторых местных сообществах. Главный источник занятости – туристическая сфера. Основная часть населения – сельские жители.

Деятельность программы рассматривается на примере Лесбери, не-

большой деревни в Нортумберленде на севере Англии с населением около 1 000 человек (по состоянию на 2011 год), которая расположена в 5,6 км от Алника. Ближайшая железнодорожная станция находится на расстоянии 1 км. Поездка до Лондона на поезде занимает около 3 часов 40 минут, поездка до Ньюкасла, крупнейшего города Нортумберленда, – в среднем 1 час на поезде.

По словам писателя Джона Годншира, Лесбери был процветающим поселком, своего рода социальным и религиозным центром.

На сегодняшний день в деревне есть магазин, почтовое отделение и паб. Многие жители – пенсионеры, остальные работают преимущественно в других поселках и городах. С 1972 года исторический центр деревни является охраняемой зоной.

Изначально программа создавалась для работы с изолированными сельскими общинами в Северных Пенниннах, оказавшихся в депрессивной экономической ситуации, с плохим транспортным сообщением и высоким уровнем безработицы.

Программа объединяет 90 творческих команд, организует около 160 событий в год в небольших удаленных территориях – деревнях и небольших городах графств Камбрия, Дарем и Нортумберленд. Площадками для театральных постановок служат местные центры, музеи, церкви, школы, пабы, любые доступные открытые пространства.

Программа гастролей в сельских территориях (Highlights Rural Touring Scheme) поддерживает современное искусство и творческую жизнь небольших поселений Англии, внося свой вклад в устойчивое развитие территорий.

Программа поддерживает профессиональных исполнителей, а также небольшие местные сообщества в Камбрии, Дареме и Нортумберленде.

О ПРОЕКТЕ

Сеть организаторов гастролей работает с 1997 года как благотворительная организация и компания с ограниченной ответственностью, представляя собой несколько программ и агентств, осуществляющих профессиональные гастроли в сельских территориях и небольших удаленных городках. Национальная сеть существует за счет региональных грантов Совета по культуре и искусству Англии. Миссия сети – устойчивое развитие территории, повышение доступности профессионального искусства, объединение территорий, различ-



ных организаций, органов власти, профессионалов в сфере культуры. Национальная сеть работает с добровольцами в местных сообществах – школами, церквями, местными советами и отдельными активистами. Местные сообщества выбирают из предложенного понравившиеся мероприятия и обсуждают даты, а национальная сеть подключает другие соседние территории

для организации гастрольных туров. Члены национальной сети используют для работы различные правовые формы предоставления услуг, но чаще всего функционируют как независимые коммерческие предприятия с благотворительным статусом. Для одних компаний организация гастролей – основная и единственная сфера деятельности, для других – лишь часть, наряду с другими форматами деятельности в сфере культуры. Все организации работают с местными сообществами, предлагая проведение мероприятий по доступной цене. Привлечением аудитории и продажей входных билетов занимаются местные волонтеры и активисты. Для своих членов национальная сеть организует ежегод-

Программа реализует одну из 40 схем поддержки профессионального искусства в отдаленных территориях в рамках работы Национальной сети организаторов гастролей в сельских территориях (National Rural Touring Forum).

ную конференцию, региональные встречи, дискуссионный форум в режиме онлайн, публикации и информационную поддержку.

Юридическая форма организации – компания с ограниченной ответственностью учредителей, с благотворительным статусом, т. е. ее прибыль может быть потрачена только на некоммерческие цели, заявленные в уставных документах компании.

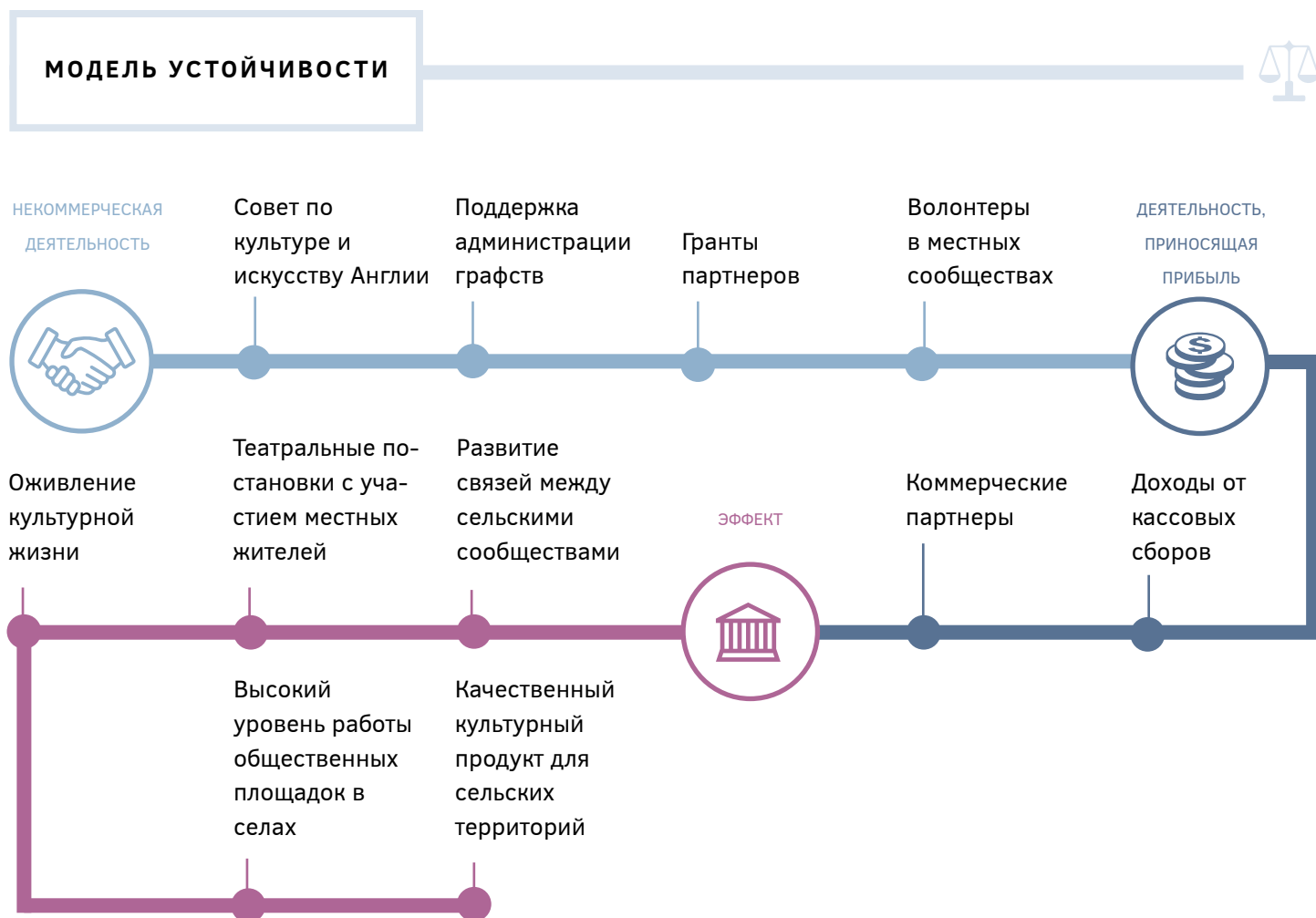
Компания финансируется Советом по культуре и искусству Англии, а также из бюджета графств Дарем, Камбрия и Нортумберленд.

Программа реализуется на 75 площадках в сельских поселениях, таких как комьюнити-холлы, церкви, культурные центры.

Программа гастролей поддерживает не только театральные постановки, но и выставки, проведение семинаров и мастерских.

Программа составляется командой проекта, постановки отбираются на британских театральных фестивалях с учетом их мобильности и возможности для реализации в самых неприспособленных помещениях, таких как сельские клубы или залы для собраний.

Основная аудитория проекта – жители графств Дарем, Камбрия и Нортумберленд. В 2016 году театральные постановки посетили 8 065 человек, 19 889 че-



людей посетили выставки современного искусства и другие мероприятия, 1 122 человека приняли участие в 51 семинаре и мастер-классе.

Программа финансируется преимущественно за счет гранта Совета по культуре и искусству Англии, а также небольших грантов от трех графств.

Кроме того, партнеры проекта запрашивают финансирование на гастрольные проекты. Так, например, одна из культурных организаций, работающих в сфере исполнительских искусств – «Ноябрьский клуб» (November Club), – получила грант Совета по культуре и искусству Англии в размере 85 000 фунтов для совместной работы с программой.

На сайте проекта можно приобрести билеты на события (стоимость билета на театральные спектакли в Лесбери – 8 фунтов). Доходы от кассовых сборов в 2016 году составили 63 000 фунтов. Партнером программы и соорганизатором событий является компания «Искусство Запада» (Arts Out West), участник Национальной сети, организующая культурные события в Дареме.

Также коммерческим партнером является одна из полиграфических компаний. Это партнерство включает в себя маркетинговую поддержку, например, выпуск рекламных брошюр.

Программа гастролей в сельских территориях имеет множество партнерских площадок и партнеров, например, на сегодняшний момент

она работает над театральными постановками совместно с компанией «Новые перспективы» (New Perspectives).

Программа направлена на реализацию национального приоритета – обеспечение равного доступа к культуре и поддержку удаленных сельских территорий.

Ее реализация имеет множественные эффекты:

- оживление и развитие социальной и культурной жизни небольших местных сообществ, преодоление изоляции удаленных территорий и развитие сетевых горизонтальных связей между этими сообществами;
- обеспечение доступа к профессиональным культурным событиям и современному искусству в отдаленных сельских территориях, поддержание высокого уровня функциониро-

вания культурных и общественных пространств в сельских районах; – развитие межсекторного взаимодействия и партнерств, объединение профессионалов в сфере культуры, творческих групп и исполнителей, различных организаций и органов власти.

Это хорошо работающий пример по выработке творческого программного подхода в поддержке сельских районов.



Интересны технологии и практики привлечения к работе в сельских территориях профессиональных творческих коллективов. Это значительно повышает, с одной стороны, качество реализуемых проектов, с другой – уровень доверия со стороны местных жителей. К сожалению, не всегда возможно опираться только на свои региональные ресурсы – и это важная повестка к разговору с региональной и федеральной властью.

Татьяна Леснова, автор проекта «Парк Двуречья «Подкова времен» (Пермский край, п. Ферма)



[@highlightsruraltouringscheme](https://twitter.com/highlightsruraltouringscheme)
www.highlightsnorth.co.uk

ЦЕНТР ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА В АЛНИКЕ / ALNWICK PLAYHOUSE AND ARTS CENTRE (ALNWICK)



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Алник (Alnwick) – небольшой городок на севере графства Нортумберленд с населением 8 116 человек (согласно переписи 2011 года). Раньше Алник был сельскохозяйственным поселением, а в настоящее время является «спальным районом» для близлежащих городов, обеспечивающих местных жителей рабочими местами. По мнению журнала «Сельская жизнь» (Country Life), «Алник – самый живописный рыночный городок Нор-

тумберленда и лучшее место для жизни в Великобритании».

Город знаменит своим парком и старинным замком, популярным среди кинематографистов (в нем снимали несколько сцен из фильмов о Гарри Поттере). Здесь есть молодежный и спортивный центр, музей, издается городская газета.

Хорошая транспортная доступность обеспечивает городу большой туристический поток. Железная дорога соединяет Алник с Эдинбургом (1 час 10 минут в пути) и Лондоном (3 часа 45 минут в пути).

Здание Центра театрального искусства – Alnwick Playhouse and Arts Centre – было построено в 1925 году как кинотеатр на 700 мест и музыкальный зал, которые перестали функционировать в 1979 году. В 1984 году здание было выкуплено одной из частных компаний, занимающихся организацией профессиональных театральных гастролей. Компания превратила заброшенный кинотеатр в театральную студию, оборудовала мастерскими, репетиционными и гардеробными. Центр театрального искусства открыт для посетителей с 1990 года.

В 1993 году был создан специальный фонд, который поддерживает работу Центра театрального искусства. Компания организует театральные туры по всей стране, в первую очередь в деревнях и малых городах, используя в качестве театральной площадки сельские залы, общественные центры и школы. При этом компания привлекает к сотрудничеству творческие коллективы (в первую очередь региональные), театральные, музыкальные, танцевальные и другие творческие труппы. Также Центр театрального искусства в Алнике является участником Программы гастролей в сельских территориях (Highlights Rural Touring Scheme). Театральные постановки организуются от имени и при поддержке этой программы.

Центр поддерживает творческую жизнь Алника, а также малых городов и сельских террито-



рий северо-восточной Англии и Шотландии. Он работает с местными и зарубежными творческими коллективами.

О ПРОЕКТЕ

В качестве своих площадок театральная компания использует любые, даже не приспособленные для театральных постановок и концертов помещения. Ее философия: любой зал мы можем превратить в театр.

Компания декларирует, что ее сборы легко покроются за счет продажи билетов, поэтому постановки доступны для любого местного сообщества.

Управление осуществляется советом директоров, среди которых эксперты в области права,

бизнеса, маркетинга и творческих индустрий из графства Нортумберленд.

Центр имеет собственную площадку и постоянный штат, работающий на неполную ставку (художественный руководитель, менеджеры по туризму и образовательной деятельности, дизайнер, финансовый менеджер). Среди постоянных партнеров цен-

тра – актеры, писатели и режиссеры. К проектам привлекаются волонтеры за почасовую оплату.

Центр располагает площадкой на 260 зрителей.

60 % всех событий центра в Алнике – живые театральные, музыкальные и танцевальные выступления, 40 % – семинары и мастерские для местных жителей.

Центр также развивает сотрудничество со школами по внедрению творческих проектов в образовательный процесс. Так, например, в 2017 году две местные школы участвовали в проекте, результатом которого стала выставка творческих работ, созданная под руководством профессионального куратора. В проекте приняли участие 57 детей из двух школ. За последние 10 лет компанией было организовано более 1 250 гастрольных мероприятий за пределами Алника.

Центр театрального искусства работает прежде всего для



В Алнике также работает уникальный Музей социальной истории, который полностью управляется волонтерами (40 человек). Совет музея собирается раз в неделю, в него входят представители всех отделов. В 2013 году музей получил аккредитацию как национальный музей, что подтверждает высокие стандарты профессиональной деятельности. Финансовая модель музея: 2/3 доходов он получает от билетов и пожертвований, 1/3 составляют гранты (от графства Нортумберленд и Фонда Национальной лотереи).



жителей Алника и организует постановки для жителей северо-восточной Англии. За последние 10 лет выступления компании посетили 101 000 человек.

В распоряжении команды собственное помещение, деятельность Центра театрального искусства управляется фондом, что позволяет привлекать внешние пожертвования.

Центр привлекает гранты благотворительных фондов, сотрудничает с Программой гастролей в сельских территориях (Highlights Rural Touring Scheme), а также имеет собственную прибыль от:

- проведения мероприятий и мастерских для местных жителей;
- взносов участников «Клуба друзей»;
- организации гастролей в других городах и поселениях;

- предоставления в аренду театральной студии, которая может быть использована и как танцевальная студия, и как площадка для проведения свадебных торжеств, и как конференц-зал на 100 человек (зал оснащен осветительным и звуковым оборудованием);
- проката театральных костюмов, реквизита и декораций, технического оборудования (центр осуществляет доставку арендуемого обо-



рудования, а также техническое обслуживание мероприятий вне центра).

Немаловажную роль играет «социальный капитал» – волонтеры и партнеры (актеры, писатели, режиссеры, театральные труппы).

Основные культурные институции – Центр театрального искусства и Музей социальной истории Алника – стали стимулом для развития творческих проектов и социальной активности местных жителей.

Главные эффекты от реализации этих проектов:

- обновление культурной инфраструктуры (реконструкция здания старого кинотеатра) и появление новых видов культурной деятельности, благодаря чему творчество и современное искусство стали доступны для жителей пригородов и ближайших небольших городков;
- накопленный опыт взаимодействия и социальный капитал формируют адекватную самооценку местного сообщества, уверенность в собственных силах и позволяют развивать следующие социальные и культурные проекты;
- творческий подход начинает распространяться и на другие институции (сотрудничество Центра театрального искусства со школами и образовательными учреждениями), расширяя поле для дальнейшего развития.



Меня удивила схожесть проблем малых городов и сел в России и Англии, а также расхождение в их восприятии и способах решения. Культурные организации могут устанавливать связь с обществом, позволяющую более внятно заявлять о собственных ценностях и демонстрировать свою актуальную жизненную значимость. Неожиданным стал опыт привлечения разных возрастных групп к современным культурным практикам. Поразила группа женщин в возрасте от 65 до 82 лет, занимающихся современным танцем. Так организация проявляет свою значимость.

Нина Кислина, автор проекта «Деревня у водяной мельницы»

(Саратовская область, с. Лох)



[@alnwickplayhouse](https://www.instagram.com/alnwickplayhouse)

www.bailiffgatmuseum.co.uk

Сайт Центра театрального искусства

www.alnwickplayhouse.co.uk

КУЛЬТУРНЫЙ И ВИЗИТ-ЦЕНТР (АЛЛЕНДЕЙЛ) / ART & MEDIA VISIT CENTRE (ALLENDALE)



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Аллендейл (Allendale) – деревня на юго-западе графства Нортумберленд с населением 2 120 человек (по переписи 2011 года), в 55 км от Ньюкасла, региональной столицы, и в 465 км от Лондона. Основные отрасли экономики – сельское хозяйство (овцеводство) и туризм (исторический фестиваль празднования Нового года, живописные окрестности).

В последнее время Аллендейл стал позиционироваться как место развития новых медиа и технологий (компьютерный город). В деревне действуют центр красоты и здоровья, магазины, почта, кафе и пабы, ресторан. Благодаря транспортной

доступности Аллендейл – популярное место для отдыха.

В 2006 году возникла совместная инициатива художников и малого бизнеса, позднее ассоциация переросла в социальное предприятие и культурный центр. В 2010 году компания построила здание центра благодаря кредиту, обеспеченному грантами.

Культурный центр расположен в центре деревни, на рыночной площади. Сейчас этот многопрофильный культурный и визит-центр (The Forge Art & Media Visit Centre) предлагает широкий спектр культурных и социальных услуг – офисные помещения, пространство для коворкинга и отдельные студии, магазин

подарков, мастерские, галерею, организует выставки и другие культурные события, поддерживает малый бизнес и служит визит-центром для посетителей Аллендейла.

Центр в Аллендейле работает как культурный центр для местных жителей и туристов, площадка для бизнеса и художников в графстве Нортумберленд.

О ПРОЕКТЕ

Это некоммерческая организация, созданная художниками, которым было необходимо собственное пространство для работы. Постепенно проект развивался, и сейчас культурный центр играет важную роль в поддержке местного сообщества, развитии современного искусства, туризма и творческих бизнесов в Нортумберленде.

Проект центра начинался как волонтерская инициатива местных жителей. В настоящее время центр существует в форме некоммерческой организации с членской политикой (взносы художников и ремесленников), развивая целый спектр бесплатных и платных услуг для местного сообщества и творческих людей. Центр активно привлекает к своей работе волонтеров. Доходы от своей деятельности центр направляет на поддержку художников, бизнеса и организацию культурных мероприятий.

Культурный центр объединяет 25 художников и мастеров, медиа- и дизайн-компанию, салон красоты и другие организации.

1. Ежемесячные выставки местных и приезжих художников.
2. Аренда помещений и офисов для бизнеса, проведения мероприятий, семинаров и встреч. Все помещения оснащены необходимой техникой.
3. Коворкинг-пространство.

4. Магазин сувениров и подарков ручной работы от местных мастеров.
5. Кафе.

6. Мастерские и семинары для людей всех возрастов (изучение иностранных языков, детские семинары и творческие мастерские и др.)

7. Поддержка художников и ремесленников (керамика, ювелирные изделия, изобразительное искусство, мозаика, художественное стекло, фотография, медиаарт и др.) и творческих бизнесов через обучающие мероприятия и организацию выставок и продаж в центре.

8. Поддержка малого бизнеса. Центр проводит обучающие семинары для тех, кто только собирается открыть свой бизнес или уже работает, создает возможности и пространства для поиска партнеров и совместной работы.

9. Социальные услуги для местного сообщества: банк сообщества (организация займов и сбережений для местного населения), специальные проекты для детей и взрослых с трудностями в обучении, психологическая служба и др.



Культурный центр является местом притяжения и работает в интересах творческих предпринимателей и художников, местных жителей и посетителей, приезжающих в Аллендейл. Одной из целевых аудиторий центра является сельская молодежь, для которой центр предлагает образовательные программы, тренинги и возможности для будущей работы.

Центр работает по модели многоканального финансирования, доходная часть формируется за счет:

- членских взносов художников и ремесленников, заинтересованных в продвижении, проведении выставок и продаже своих изделий;
- организации платных семинаров, тренингов, выставок и специальных событий;
- аренды помещений;
- работы кафе и магазина.

Некоммерческая деятельность проекта финансируется за счет доходов центра.

Центр активно привлекает гранты на культурные проекты от Совета по культуре и искусству Англии, а также является получателем гранта в рамках национального портфолио.

Также грантовую поддержку центру оказывает Сеть развития сельских территорий (Rural Growth Network).

Культурный центр в Аллендейле – пример объединения творческих усилий местных художников и бизнеса.

Проект культурного центра стал импульсом для развития и позволил:

- объединить творческое сообщество города, создать новую местную организацию на принципах многоканального финансирования (включая взносы художников, внешние ресурсы, коммерческие доходы и др.) и построить новое здание для этой организации;
- развивать новые направления деятельности (фотография, медиаарт) и привлечь к участию в жизни сообщества молодежь, предоставив дополнительные образовательные возможности, расширить спектр социальных и образовательных услуг для местного сообщества;
- увеличить туристическую привлекательность территории и разнообразить сувенирное предложение для туристов, поддержать развитие

творческих бизнесов, организовать продажи, объединить маркетинговые усилия художников и реализовать их экономический потенциал;

- наладить и развивать партнерские связи и привлекать грантовые средства программ национального уровня. В 2012 году Комиссия по развитию сельских сообществ назвала культурный центр в Аллендейле «Лучшей практикой». В 2015 году центр был отмечен как выдающееся социальное предприятие Нортумберленда.



Главное в управленческой модели – согласованность действий. Успешность культурной политики заложена в быстрой обратной связи, должном уровне компетентности, способности выстраивать долгосрочные партнерские отношения, наличии экспертной поддержки, доброжелательности среды, лояльной к изменениям и ошибкам, высоком (в среднем) уровне образования, доступности системы переподготовки. И, кроме того, в изначальной ответственности граждан за свою судьбу.

Наталья Бенчарова, автор проекта «Остров культуры» (Иркутская область, п. Хужир)



www.allendaleforgestudios.co.uk

[Туристический портал Нортумберленда](#)

[Сеть развития сельских территорий](#)

«КНИЖНЫЙ ГОРОД» ХЕЙ-ОН-УАЙ / BOOK TOWN HAY-ON-WYE



СИТУАЦИЯ И КОНТЕКСТ

Хей-он-Уай (Hay-on-Wye) – маленький городок и община на границе Англии и Уэльса (область Поуис) с населением около 1 700 человек, находится в 35 км от ближайшего города Херефорд, поездка до Лондона занимает около 3,5 часа, поездка до Кардиффа, столицы Уэльса, – около полутора часов.

До 1960-х годов Хей-он-Уай был не особо примечательным провинциальным городком с расположенным неподалеку полуразрушенным замком Хей (ок. 1070 г.). Экономика города опиралась в основном на сельское хозяй-

ство. С 1970 года город с его более чем 30 книжными магазинами, многочисленными книготорговцами и букинистическими ценностями становится настоящей Меккой для библиофилов Великобритании.

С 1988 года здесь проводится десятидневный ежегодный фестиваль литературы и искусства, на который съезжаются до 80 000 человек (конец мая – начало июня).

О ПРОЕКТЕ

Преобразования в городе начались с личной инициативы Ричарда Бута, состоятельного местного жителя, и его интереса к букинистическим книгам и торговле. Он

открыл в городе первый букинистический магазин, выкупив для этого пустующие здания кинотеатра и пожарной части. Затем Р. Бут выгодно продал его лондонскому бизнесмену. К 1970 году Хей-он-Уай стал всемирно известным книжным центром, сейчас в городе около 30 букинистических магазинов.

В дальнейшем в городе появились переплетная мастерская и типография, специализирующаяся на редких изданиях, а затем и сервисная инфраструктура – кафе, рестораны, гостиницы.

Книготорговля, ставшая альтернативной возможностью развития города, подтолкнула к появлению новых инициатив. Один из конкурентов Р. Бута при поддержке лондонской газеты основал в городе книжный фестиваль. С 1988 года фестиваль ежегодно собирает около 80 000 участников на 10 дней в конце мая – начале июня (в 2018 году – с 24 мая по 3 июня), включая миро-

✿ —————

Через проводимые фестивали и организующие их фонды Хей-он-Уай встроен в международный контекст и партнерства. Международная организация книжных городов, инициированная Р. Бутом, объединяет сельские поселения и небольшие города, развивающиеся по модели «книжного города».



вых знаменитостей со всего света, среди них издатели, писатели, а также любители литературы и просто любопытные туристы. С 2010 года в дни книжного фестиваля в городе также проходит фестиваль философии и музыки (следующий пройдет с 25-го по 28 мая 2018 года). В настоящее время в городе проводятся и другие фестивали, включая фестиваль ремесел, фестиваль зимней еды, конное шоу и др., которые по-

зволяют обеспечивать приток посетителей практически без «пустых» периодов в течение года.

Букинистические магазины по-прежнему остаются особой приметой города, хотя число их в последнее время несколько сократилось. Книжный фестиваль организуется фондом фестиваля, который в настоящее время объединяет несколько фестивалей в разных местах

мира (катализатором для их проведения стал первый фестиваль). Фонд привлекает спонсорские средства, гранты, получает плату за участие в фестивале. Фонд имеет попечительский совет и общество друзей фестиваля. Фестиваль философии и музыки организуется и поддерживается трастом «Искусство и идеи» (The Art and Ideas Trust), привлекающим средства частных и корпоративных спонсоров, членские взносы.





В рамках фестивалей проводятся лекции, встречи с писателями, музыкальные концерты и представления, публичные обсуждения, образовательные курсы.

Участвуют местная (половина посетителей фестиваля приезжает из Уэльса) и международная аудитория.

Средства для проведения фестивалей привлекаются соответствующими фондами (фонд фестиваля, траст «Искусство и идеи») через своих спонсоров, попечителей, общества друзей. Участие в фестивалях платное (книжный – бесплатно для студентов), местные гостиницы и рестораны активно заинтересованы в продвижении и рекламе этих событий, обеспечивающих их клиентами.

Изначальный проект развития букинистической торговли стал импульсом для целого ряда проектов и дальнейшего превращения небольшого города в известное место проведения международных фестивалей.

В ходе реализации культурных проектов город приобрел новое направление развития и специализацию:

– большинство жителей работают в сфере обслуживания (в самом городе и его окрестностях расположены более 10 хостелов, гостиницы, небольшие пансионаты, кафе и рестораны);



– ничем не примечательный провинциальный городок стал привлекательным туристическим и фестивальным центром (туристический сезон длится круглый год, с пиком посещения в дни книжного фестиваля, работает туристско-информационное бюро);

– местное сообщество продолжает генерировать и реализовывать культурные проекты, развивать инфраструктуру культуры (открыты мастерские художественных промыслов и художественная галерея, а расположенный здесь старинный замок недавно был выкуплен специально созданным трастом для реконструкции и последующего открытия для туристов).

По сути, город переориентировался с сельского хозяйства на книжную торговлю и довольно устойчивый событийный туризм.



Позитивная практика заключается для меня в выводе о том, что сильная идея культурного сетевого проекта дает ресурс для объединения разных локальных территорий и обеспечивает новый масштаб проекту, внимание, дополнительные ресурсы и, как следствие, устойчивость развития.

Ольга Бадрыэлова, автор проекта «Сибирская карусель» (Тюменская область, р. п. Голышманово)



[Официальный сайт города](#)
[Книжный фестиваль](#)
[Фестиваль философии и музыки](#)

ПРОГРАММА «ЦЕНТРЫ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ: МОДЕЛИ, ПРАКТИКИ, ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ»

Международная программа Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко «Центры социокультурного развития территории: модели, практики, технологии работы» проходила с августа по ноябрь 2017 года. Программа включала несколько составляющих:

- Подготовку кейс-стади «Центры социокультурного развития территорий: модели, практики, технологии работы. Британский опыт»
- Конкурс на участие в программе среди победителей конкурса «Культурная мозаика – партнерская сеть», 09.08–18.08.2017 г.
- Проектно-образовательный интенсив в Москве, 11.11.–12.11.2017 г.
- Стажировку в Великобритании, 14.11.–20.11.2017 г.

Такая многокомпонентная программа реализуется Фондом впервые, это наш ответ на запрос регионов в профессионалах, готовых вести за собой и реализовывать качественные проекты на местах. Основной целью программы являлось повышение устойчивости проектов «Культурная мозаика – партнерская сеть» через знакомство

с успешными международными практиками и формирование профессиональных компетенций у авторов наиболее успешных проектов в области развития территорий средствами культуры.

К участию в конкурсе мы пригласили 20 победителей конкурса проектов «Культурная мозаика – партнерская сеть», поддержанных Благотвори-

тельным фондом Елены и Геннадия Тимченко в 2016 году. Задумывая эту программу, мы исходили из того, что подходит к концу трехлетний период финансирования Фондом проектов победителей конкурса «Культурная мозаика – партнерская сеть». По итогам мы ожидаем, что участники выйдут на устойчивую траекторию развития за счет налаживания партнерских связей, количества и качества предлагаемых услуг, формирования у руководителей управленческой рефлексии. Критерием отбора победителей конкурса стало наличие стратегического видения у авторов проектов.

В рамках стажировки ставилась задача изучить опыт работы культурных организаций в сельских районах Великобритании и передовые прак-



Финалистами конкурса стали семь проектировщиков:
Нина Кислина – автор проекта «Деревня у водяной мельницы» (Саратовская область, с. Лох)
Татьяна Леснова – автор проекта «Парк Двуречья «Подкова времен»» (Пермский край, п. Ферма)
Ольга Бадрызлова – автор проекта «Сибирская карусель» (Тюменская область, р. п. Голышманово)
Наталья Бенчарова – автор проекта «Остров культуры» (Иркутская область, п. Хужир)
Юлия Булдакова – автор проекта «Тут моя родина, в Тулуне!» (Иркутская область, г. Тулун)
Ольга Грачева – автор проекта «Дело в людях» (Ленинградская область, д. Кайкино)
Екатерина Забалдина – автор проекта «Иллюзия старого городка. Перекресток времен» (Архангельская область, г. Каргополь)



тики социокультурной деятельности с акцентом на анализе моделей и технологий работы. И далее, через рефлексию над полученным опытом и переосмысление возможности его применения, – развитие индиви-



дуальных проектов участников. Мы ожидаем, что одним из результатов данной программы станут сформулированные участниками стратегии развития своих малых территорий в виде публично предъявленных документов. Надеемся, что поддержка Фонда – образовательная, экспертная, финансовая – поможет участникам программы сделать свою малую родину местом притяжения для жителей, туристов, инвестиций.

Елена Коновалова,

руководитель программного направления «Культура» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

По итогам стажировки, получив обратную связь от участников, мы поняли, что было бы правильно пригласить их в соавторы данного сборника. Подготовленные участниками стажировки материалы содержат обзор деятельности британских культурных институций как активных субъектов развития территории и местных сообществ глазами российских проектировщиков-практиков и могут представ-

лять интерес для профессионального сообщества.

География стажировки включала посещение 13 городов северо-востока Англии и Шотландии: Ньюкасл, Уитли Бэй, Ашингтон, Нортумберленд, Алник, Лесбери, Берик-апон-Туид, Эдинбург, Стэнли, Бимиш, Шилдс, Морпет, Лондон. Северо-восток Великобритании был выбран для проведения стажировки не случайно: этот регион столкнулся с десятилетиями спада в традиционных отраслях обрабатывающей промышленности (таких как добыча угля, судостроение, сталелитейная промышленность) и, как следствие, с проблемами безработицы, снижением уровня доходов и деморализацией населения, реструктуризацией региональной экономики. Это отразилось в проблемах со здоро-

вьем, снижении уровня благополучия, высокой распространенности курения и употребления алкоголя и так далее. Учитывая специфику региона и его проблемы, многие региональные культурные организации сосредоточены на аспектах улучшения здоровья и общего уровня благополучия, а также работают над социальной интеграцией.

Участниками был изучен опыт деятельности 20 общественных, волонтерских, культурных организаций, арт-пространств и галерей, музеев и арт-маркетов, театральных организаций. В рамках стажировки состоялись встречи с 24 британскими экспертами и практиками.

Сегодня можно говорить об успешности данного этапа реализации программы, поскольку одним из ее итогов стали аналитические записки участников с описанием 18 кейсов успешных практик тех организаций, которые вошли в стажировку. Одним из залогов успешности программы стало наличие сильных институциональных образовательных партнеров: Московской высшей школы социальных и экономических наук (МВШСЭН) и Школы искусств и социальных наук Университета Нортумбрии (School of Arts & Social Sciences, Northumbria University).

Инна Прилежаева,

исполнительный директор Ассоциации менеджеров культуры



МУЗЕЙ БЕЙЛИФГЕЙТ (АЛНИК) / BAILIFFGATE MUSEUM (ALNWICK)



Музей Бейлиффгейт находится в г. Алник (графство Нортумберленд), в здании старой католической церкви, которая была закрыта в 1980 году. Музей был создан инициативной группой из местных жителей, посчитавших, что исчезающая история и брошенное на тот момент здание важны для местного сообщества. Герцог Нортумберлендский милостиво согласился быть патроном нового музея, посвященного истории Алника и его окрестностей. Музей был открыт после ремонта помещения, продолжавшегося десять лет. В настоящий момент он полностью управляется командой из местных волонтеров.

Музей является аккредитованным музеем и соответствует всем требованиям, предъявляемым к музеям в Великобритании. Аккредитация прошла в 2013 году, новые сведения подаются раз в 4–5 лет. Стоит отметить, что не аккредитованные организации не могут рассчитывать на государственную поддержку. В настоящий момент здание музея по-прежнему принадлежит герцогу Нортумберлендскому, которому музей ежегодно выплачивает символическую аренду в 1 фунт.

В музее собраны вещи и предметы, связанные с историей данной местности. Музей выполняет

различные проекты, тематически связанные с Алником.

В качестве примера можно привести фильм «Где мы живем». В нем муж и жена, оба музыканты, рассказывают о своем доме, который всегда был полон музыкой. Они делятся тем, как много музыка значит для них. Всего на диске собрано 13 коротких фильмов, в которых жители рассказывают о своих домах. Другие фильмы и DVD: «Парк Свонсфильд», «Песчаные дюны Алнмауфа» (популярного в прошлом места семейного отдыха). Примером одного из важных проектов по сохранению местного диалекта является проект «Песенное наследие Нортумберленда», связанный с записью местных песен и стихов, которые заучивались наизусть и передавались из поколения в поколение. Записи собирались у местных певцов, музыкантов, хоров, в клубах, был запущен специальный «поющий автобус», собравший 25 музыкантов и 20 волонтеров. Школьники пели для специально собиравшихся для этого родителей и для просто гостей вместе с пастухами и самостоятельно.

« Я в восторге от пожилых, но таких воодушевленных и смелых волонтеров! На вооружение – структуру финансового учета!

Татьяна Леснова



Музей активно взаимодействует со всеми культурными институциями Алника. Часть туристов направляют в музей из информационной туристической службы, значительное число посетителей – из замка (он стал знаменит после того, как здесь прошли съемки фильма про Гарри Поттера).

Музей активно взаимодействует со всеми культурными институциями Алника и близлежащих населенных пунктов, так и с туристами. Число посетителей музея постоянно растет, в 2013 году оно составляло 4 348 человек, из них 800 детей, в 2017 году музей посетили уже 6 789 человек, из них 1 290 детей.



Очень впечатлил музей, которым управляют волонтеры. Интересен такой элемент фандрайзинга, как усыновление/удочерение предмета музея.

Екатерина Забалдина



Все эти учреждения связаны воедино пешеходными тропами. Туристы могут получить красиво оформленный план прогулок, в котором предусмотрено посещение основных туристических объектов. Информация о других проектах – в разделе о финансовой устойчивости проекта.

Музей работает как с местным сообществом,

Входная плата в музей составляет 4 фунта, пенсионеры платят 3 фунта, дети – 1 фунт.

Музей управляется советом, состоящим из волонтеров. Всего в совет входит 40 человек. Совет выбирает комитет управления, который состоит из волонтеров, возглавляющих различные направления. Собрания комитета проходят один или два раза в год.

2/3 поступлений музей получает от посетителей, покупающих входные билеты. Оставшаяся 1/3 часть – финансирование различных проектов. Источники финансирования: Национальная лотерея «Культурное наследие», деньги от администрации графства и от городской администрации.

В настоящий момент музей разработал схему «усыновления» экспонатов, в соответствии с которой за 50 фунтов в год любой может усыновить понравившийся объект. Компании платят 100 фунтов. Особенно популярны оказались мышиная нора, школьный класс и типографский станок. Также музей получает деньги за ведение кружков и организацию детских праздников. Одним из источников дохода является предоставление в аренду сундучка с материалами по истории местности (две недели аренды стоят 15 фунтов). Сундучок очень популярен среди местных школ. Также существуют сундучки с книжками, различными артефактами, материалами для детей помладше (для детских садов).



Низкий поклон за волонтерство, движение вперед, преемственность поколений, стремление достигать высот!

Ольга Бадрызлова



Два раза в месяц музей проводит тематические вторники для самых маленьких гостей, на которых рассказывается о железной дороге, приготовлении масла, местном замке и т. д.

Главный лозунг сотрудников музея: «Не заставлять людей ходить в музей, а прислушиваться к потребностям общества». Музей, который мог бы быть закрыт, жив за счет энтузиазма людей, которые его содержат и им управляют. Некоторые сотрудники, зная о возможности работы в музее, специально переехали в Алник на постоянное место жительства.

Этот опыт показался мне поистине уникальным, я никогда не видела учреждение такого уровня, управляемое волонтерами. По-

жилой возраст многих из них позволяет по-иному взглянуть на многие ценности. Думаю, с этим связана и та приятная расслабляющая атмосфера, которая царит в музее.

www.bailiffgatemuseum.co.uk

Наталья Бенчарова.

автор проекта «Остров культуры»

(Иркутская область, п. Хужир)

ЦЕНТР ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА В АЛНИКЕ / ALNWICK PLAYHOUSE AND ARTS CENTRE



Центр театрального искусства (Alnwick Playhouse and Arts Centre) расположен в г. Алник, который описывается журналом «Сельская жизнь» (Country Life) как «лучшее место для жизни в

« Хорошая интеграция не только организаций, но и специалистов, направленная на эффективность вовлечения детей и семей в культурную среду города.

Екатерина Забалдина

Великобритании». Алник знаменит своими садами (частные владения) и старинным замком, в котором снимали несколько сцен из фильма про Гарри Поттера. Хорошая транспортная доступность обеспечивает городу большой транспортный поток. Город связан железнодорожным сообщением с Эдинбургом (1 час 10 минут в пути) и Лондоном (3 часа 45 минут в пути).

Здание театра, в котором расположен центр, было построено в 1925 году как кинотеатр на 700 мест и музыкальный зал (перестали функционировать в 1979 году).

В 1984 году здание было выкуплено частной компанией – организатором

профессиональных театральных гастролей (NTC). В 1990 году здесь открылся Центр театрального искусства со своими мастерскими, репетиционными и гардеробными.

В 1993 году был создан Фонд театрального искусства г. Алника (Alnwick District Playhouse Trust), поддерживающий работу Центра театрального искусства (это некоммерческая организация, являющаяся малым предприятием).

Часть здания находится в собственности фонда, часть сдана в аренду на 99 лет. По существующим договоренностям здание может использоваться только для культурных нужд. Фонд управляется советом максимум из 12 и минимум из 6 членов, которые имеют право являться членами совета на срок от года до четырех лет. Совет графства имеет право выдвигать члена совета. Члены совета могут назначать новых членов, если не превышено максимальное число.

Совет встречается раз в два месяца. Работа организации обеспечивается 6 членами совета, работающими на постоянной основе, 4 профессионалами, нанятыми на контрактной основе, и 4 сотрудниками, работающими часть времени.

Фонд занимается поддержкой искусства в Алнике и прилегающих окрестностях за счет профессиональной программы, позволяющей привлекать лучших артистов и компании как живую, так и путем

демонстрации цифровых программ ведущих мировых художественных организаций. Центром создается 3 программы в год. Они включают в себя классические и современные театральные постановки, танец, музыку и новые программы. Также местному сообществу предоставляются пространства для репетиций и постановок (на местные коллективы приходится примерно 40 % постановок; это школы, хоры, оркестры, музыкальное общество и др.). Также центр постоянно работает с артистами, проживающими на данной территории, с целью включения их творчества в деятельность театра, в том числе и на контрактной основе. На долгосрочной основе поддерживаются местный хор, оркестр и три молодежных театра. Центр является участником Программы гастролей в сельских территориях (Highlights Rural Touring Scheme). Компания NTC организует постановки от имени и при поддержке этой программы.

Жители Алника и окрестностей, туристы, которые посещают центр, тем самым принося дополнительный доход самым разным местным предприятиям, включая гостиницы, кафе и магазины. Также центр получает поддержку от Программы гастролей в сельских территориях. За последние 10 лет выступления посетило 101 000 человек.



Фонд до сих пор не является организацией, входящей в национальное портфолио Совета по культуре и искусству Англии, хотя и работает, принимая во внимание цели и задачи совета. При этом центр является одним из членов Совета по искусству графства (деятельность совета поддерживается Советом по культуре и искусству Англии).

В годовом отчете содержатся сведения о том, что 8 % оборота составляет продажа билетов, 21 % – пожертвования от трастов, фондов и частных лиц, остальное – целевые поступления на различные нужды. Так, в 2016 году эти поступления складывались из следующего:

- собственные средства фонда;
- деньги, полученные на развитие танцевальной программы от Фонда развития культуры;

- деньги, полученные на оплату работы персонала;
- деньги, полученные на поддержку молодежных театров;
- деньги, полученные на замену кресел в зале и прочий ремонт;
- средства, полученные на установку в городе туристических указателей;
- награды победителям конкурсов от различных фондов;
- долгосрочный займ (процентная ставка 3,75 %), полученный на заме-

« Интересны разнообразие форм работы с местными жителями разного возраста, нацеленность на качество и профессионализм.

Нина Кислина



ну освещения на более экономичное. Члены совета являются одновременно членами НТС, между двумя организациями движутся различные денежные потоки за оказанные услуги. Также один из членов совета является членом Совета музыкального общества графства. Члены совета оплачивают ежегодные взносы за привилегию сидеть в первых рядах партера.

Постоянная обратная связь с публикой показала, что:

- 95 % опрошенных считают центр важным для города местом;
- 94 % считают его «сердцем местного сообщества»;
- 99 % считают, что центр предлагает хорошо подготовленные и интересные мероприятия.

Всего за год компанией было получено 592 положительных отзыва.

Хорошим показателем является постоянный рост средств от проданных билетов, увеличение числа туристов, посещающих город, появление новых программ и партнерств с культурными организациями города.

Компания является очень подвижной и развивающейся. Она обращается во всевозможные фонды для привлечения дополнительных средств, предоставляет площадки для выступлений творческим коллективам города и окрестностей, обеспечивая им контакт с публикой и помогая поддерживать высокий уровень выступлений. Сотрудники постоянно ищут новые

формы и методы работы, они открыты для сотрудничества с профессионалами, готовыми реализовывать свои идеи на контрактной основе.

Компания включает в работу местных жителей через постоянную обратную связь. Профессионалы, работающие в центре, привлекают жителей к созданию спектаклей.

Опыт очень интересен с точки зрения поисков различных источников финансирования, а также с точки зрения привлечения профессионалов на контрактной основе. Особенно запомнился интересный опыт работы с детьми, связывающий воедино нескольких профессионалов. Проект реализуется женщиной-фрилансером, имеющей маленьких детей и заинтересованной в развитии проекта.

www.alnwickplayhouse.co.uk

Наталья Бенчарова,

автор проекта «Остров культуры»

(Иркутская область, п. Хужир)



Запомнился тезис о важности адаптации художниками своей работы к конкретному зрителю, участнику проекта.

Ольга Грачева



ТЕАТР «АЛЬФАБЕТТИ» (НЬЮКАСЛ) / ALPHABETTI THEATRE (NEWCASTLE)



Частный театр «Альфabetти» (Alphabetti) создан и управляется Али Притчердом, драматургом из Лондона, который, будучи привлечен большими возможностями для бизнеса, переехал в г. Ньюкасл.

Изначально театр был зарегистрирован как коммерческая организация, недавно он снова был зарегистрирован как charity – организация, которая отвечает на потребности общества (community interest society). Театр арендует двухэтажное здание в Ньюкасле, где на первом этаже расположены зал на 100 человек, кафе с баром и

книжный магазин, на втором – офисы и небольшой зал для переговоров.

Задача театра – создание, продюсирование и развитие новых форм исполнительского искусства. Его особенность – сочетание доступной цены и высокого качества. Спектакли проходят на камерной сцене (100 посадочных мест). Кроме того, в помещении есть бар с алкогольными и безалкогольными напитками и небольшой книжный магазин. Основной принцип работы – максимальная открытость. Часть спектаклей оплачивается по

схеме «оплати, сколько пожелаешь». Театр поддерживает начинающих артистов, особенно тех, кто только что закончил образование и выходит в жизнь.

Спектакли в «Альфabetти» идут один раз в неделю.

Низкая цена билетов делает театр доступным для большинства зрителей, особенно для молодежи и малообеспеченной публики, проживающей неподалеку и не имеющей иного доступа к театральным постановкам в силу различных причин (отсутствие привычки ходить в театр, дороговизна билетов, чуждая атмосфера дорогой жизни и проч.). В связи с тем, что спектакли сменяются, в этот театр можно ходить часто. У него есть свой круг любителей, которые приходят пообщаться, посидеть в баре, послушать живую музыку. Это одинокие люди или молодежь из центра города и соседних районов.

До 30 % зрителей составляет моло-

« Простая вроде бы задумка, но как все продумано: учет всех финансов, заинтересованность в зрителях, работа с артистами-профессионалами. И билет под названием «Оплати эмоцию»!

Ольга Бадрылова





Многофункциональность творческого пространства – проявление динамичности и внимания к потребностям общества. Восприятие нестабильности как реальности и продолжение работы в проекте. Взять за правило: «Главное не где ты, а с кем».

Нина Кислина



деж, которая приходит сюда за особой атмосферой. Собака хозяина, находящаяся здесь же, также помогает в привлечении гостей.

70 % от суммы проданных билетов идет артистам, 30 % удерживает «Альфабетти».

Доходы складываются из:

- 35% бар;
- 20% Совет по культуре и искусству Англии;
- 19% субаренда офисов и парковки;
- 10% фонды и другие доноры;
- 10% лекции, семинары и т. п.;
- 5% продажа билетов;
- 1% книжный магазин.

Театр имеет много предложений, т. к. выступление здесь – неплохой пункт в биографии.

Кроме того, на сайте театр обращается за любыми формами частной поддержки, он ищет спонсоров и

жертвователей.

У театра сформировался постоянный круг зрителей и посетителей. Работа с молодежью позволяет заведению говорить о том, что они воспитывают зрителя, который потом с большей долей вероятности обратится к иным формам искусства. Молодые исполнители имеют шанс проверить здесь свои способности и раскрыть таланты.

Это очень интересный опыт того, как человек последовательно идет к своей мечте и создает что-то полезное и важное не только для себя, но и для всего сообщества. Интересным показался мне и спектакль, несколько непривычный по форме, но с захватывающим содержанием. В целом это пример того, как на относительно небольшой пло-

щади можно совместить несколько предприятий/площадок, которые будут взаимно дополнять и поддерживать одна другую, позволяя в итоге владельцу заниматься тем, что ему по душе.

www.alphabettitheatre.co.uk

Наталья Бенчарова,

автор проекта «Остров культуры»
(Иркутская область, п. Хужир)

ПРОЕКТ «КУЗНИЦА» (СТЭНЛИ) / THE FORGE (STANLEY)



Проект «Кузница» (The Forge) осуществлен в графстве Дарем, в местности, где раньше работали шахты. Шахты были закрыты 2–3 поколения назад. Сегодня это английская провинция, где нет мигрантов, 95 % – люди, не выезжавшие за пределы графства, живущие закрытым социумом. Культурным ресурсом этого места являются неравнодушные думающие люди, которые и создали проект «Кузница», вспомнив о профессии, помогавшей жить нескольким поколениям одной семьи. Сегодня это кузница новых креативных идей.

Во-первых, это благотворительная организация, расширяющая свою культурную и образовательную деятельность по

всей территории графства Дарем. Во-вторых, некоммерческая организация, привлекающая средства на реализацию творческих проектов с местным сообществом. Свою деятельность они начали в 2001 году.

Все активности направлены на изменение качества жизни людей с помощью культуры. Деятельность проекта уходит корнями в локальную историю, но при работе с



Один из самых интересных для меня проектов, очень много похожего в методах работы и результатах. Очень надеюсь, что удастся подружиться и наладить коммуникацию.

Наталья Бенчарова



молодежь возникла необходимость расширения границ проекта, чтобы показать многообразие внешнего мира. Организация помогает воспитывать успешных, уверенных в себе молодых людей из сельской местности через раскрытие творческого потенциала личности. Для этого создаются культурные программы, которые удачно вписываются в рабочие образовательные программы местных и сельских школ. Например, ведется работа с дисбалансом школьной программы, позволяющая «вытягивать» художественно-литературное направление. Отправной точкой становятся запросы местных жителей, сопричастность местного населения к проектной деятельности – необходимое условие. Так были созданы творческие проекты «Связи», «Записки Севера», «Я мечтаю» и др. Отмечается высокий уровень проводимых мероприятий, т. к. в их реализации участвуют специалисты: художники, музыканты, хореографы, драматурги. Они организуют мастер-классы, проекты для сельских школ, литературные вечера в пабах и рабочих клубах, проводят фестиваль духовых оркестров в Дареме, сотрудничают с Музеем под открытым небом в Бимише.



Основная аудитория – это дети и подростки. Но в результате проекты работают на все местное население, так как старшее поколение интересуется делами и успехами своих детей. В проекты вовлечены люди из разных социальных групп (например: «невидимые» бедные). Ведется работа с населением отдаленных деревень.



Это своего рода штаб-квартира. Организация вовлекает в проектную деятельность местных жителей, родителей, профессионалов. При этом соблюдается принцип партнерства.

Ольга Бадрылова

Рабочая группа состоит из трех человек, специалисты приглашаются в соответствии с нуждами проекта. Масштабы проекта напрямую зависят от финансирования, а финансирование зависит от вовлеченности в него местных жителей. Источники финансирования: гранты Совета по культуре и искусству Англии, Национальная лотерея, местная администрация. Партнерство не ограничивается сферой культуры, ведется сотрудничество с социальной и медицинской сферами. Постоянно идет работа над созданием новых проектов, проводится мониторинг запросов местного населения.

Цель проекта – изменение качества жизни людей с помощью культуры. Замкнутый в своих проблемах социум становится более открытым и успешным, снимается социальное напряжение в местном сообществе. Люди начинают понимать, что многое в качестве их жизни зависит от активного, гибкого восприятия действительности. Они начинают ценить то место, в котором живут, через понимание локальной истории, местных традиций, через историю жизни отдельных людей. Каждый человек становится значимым. Наблюдается активизация местного населения. Возникает благоприятный экономический эффект.

Понравились технологии работы с местным населением:

социологический опрос, выявление проблемы и запроса, создание проекта, обсуждение с местными жителями, обнародование проекта, поддержка на местном уровне, разнообразное партнерство – все это обеспечивает сопричастность местного населения к созданию проекта. Направления проектной деятельности: искусство, история, этнография.

Помимо экономического эффекта, не менее важен духовно-нравственный аспект, который не поддается никакому измерению, и об этом руководитель проекта сказал открыто. Также не скрывается, что проектная деятельность в сельской местности идет довольно медленно: люди не сразу вовлекаются в работу, и не стоит ждать от них моментальной активности.

Понравились жизненность проектов и их ориентированность на успех, даже если он приходит не сразу. Предусмотрено право на ошибки, которые воспринимаются как своего рода урок на пути к успеху. Позитивное восприятие жизненных неудач особенно важно в нестабильном современном мире, а преумножение культурного потенциала местных жителей расширяет их возможности самореализации и обеспечивает понимание многослойности мира.

www.intheforge.com

Нина Кислина,

автор проекта «Деревня у водяной мельницы» (Саратовская область, с. Лох)



ЦЕНТР СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА «НЬЮ-БРИДЖ ПРОДЖЕКТ» (НЬЮКАСЛ) / NEW BRIDGE PROJECT



Центр современного искусства «Нью-Бридж Проджект» (New Bridge Project) был создан в г. Ньюкасл в 2010 году художницей Чарли Грэгори, решившей не покидать город, как делали все выпускники университета, а создать здесь общее рабочее пространство, которое бы позволило художникам развиваться, обсуждать и разрабатывать новые идеи и проекты. При этом, формируя программу выставок и дискуссий, они ориентировались на социальную, политическую и гражданскую среду, стремясь стать подлинным ресурсом для местного сообщества.

Сегодня «Нью-Бридж Проджект» – это динамичный хаб, поддерживающий развитие художников и кураторов, предоставляющий пространство для творческой практики и кураторских возможностей благодаря амбициозной программе выставок, продаж и событий.

В своей деятельности центр руководствуется несколькими принципами:

- ориентация на художников; программа и видение, которые отвечают потребностям и интересам художников;
- содействие культуре самоорганизации художников, их развитие;
- экспериментальность в подходе;
- отзывчивость и ответственное от-

ношение к социальному, политическому и гражданскому ландшафту; – фокус на сотрудничестве и местном сообществе (взаимодействие и дух сотрудничества являются главным стимулом для развития).

Центр существует в формате членской некоммерческой ассоциации.

Прежде всего центр предоставляет 80 художникам в аренду мастерские за минимальную плату (60–150 фунтов в месяц) в большом здании в центре города (1 400 м²), которое безвозмездно арендуется у собственника (это позволяет собственнику снижать налог на собственность в отсутствие других желающих арендаторов). При этом художников не смущает краткосрочность аренды, которая может быть расторгнута за 6 месяцев.

У центра есть общее выставочное пространство галереи. Реализуются совместные проекты с традици-

« —————

Обращают на себя внимание многоканальность поступления финансовых средств, доверие к сотрудничеству, отсутствие формальных структур, задействование разных групп населения, привлечение их к творчеству.

Нина Кислина

————— >>>

онными галереями, различные виды перформанса в городской среде, есть проекты, осуществляемые в общественном пространстве.

Программа «Практика делает практику» (Practice Makes Practice) предполагает проведение лекций, мастер-классов, дискуссий. Каждый месяц проводится несколько мероприятий для членов ассоциации и для начинающих художников. Годовая стоимость участия в программе – 60 фунтов.

Программа «Коллективная студия» (The Collective Studio) занимается поддержкой деятельности выпускников в течение года. Это совместная программа с Университетом творческих практик Ньюкасла (Newcastle University's Institute for Creative Arts Practice – NICAP).

В работе центра задействованы художники всех современных направлений, кураторы с особым акцентом на начинающих художников.



Имеется несколько моделей устойчивости:

- сдача в аренду студий;
- принципы коммуны и «долевой экономики» (sharing economy);
- финансирование текущей деятельности за счет взносов (50 %) и Совета по культуре и искусству Англии (50 %);
- сотрудничество с Университетом творческих практик Ньюкасла (про-

грамма «Коллективная студия» для выпускников);

- книжный арт-магазин, в том числе с онлайн-продажами.

Центр создал платформу развития и взаимодействия художников, которая приостановила отток творческих людей из города, позволила им развиваться и при этом содействовать развитию социокультурных процессов в городе.

www.thenewbridgeproject.com

Ольга Грачева,

автор проекта «Дело в людях»
(Ленинградская область, д. Кайкино)



Одна из озвученных целей: услышать о проблемах художников, помочь решить эти проблемы. Причем договор об аренде помещений заключен только на 6 месяцев. По российскому менталитету мы бы сидели на чемоданах и ничего не делали. Здесь же неопределенность не рождает ступор и бездействие, это важно.

Юлия Булдакова



ФЕСТИВАЛЬ СВЕТА «ДАРЕМ ЛЮМЬЕР» (ДАРЕМ) / DURHAM LUMIER (DURHAM)



Город Дарем (42 000 жителей) является главным городом одноименного графства. Ранее основная деятельность жителей была связана с угольной промышленностью, но в 1980-е большинство шахт было закрыто, возникла проблема безработицы. Было необходимо помочь людям переосмыслить и оценить культурное наследие региона. В результате замок и собор Дарема стали первыми объектами в Великобритании, внесенными в список ЮНЕСКО как особо ценные памятники. Важной составляющей жизни Дарема является один из самых престижных университетов. Как событие, развивающее территорию

и привлекающее к ней внимание, 10 лет назад здесь появился фестиваль света «Дарем Люмьер» (Durham Lumier), который проходит один раз в два года.

Организация фестиваля строится на партнерстве администрации графства, спонсоров и местных жителей. Фестиваль посвящен искусству, и акцент в подготовке и проведении делается на два аспекта:

1. Качество: лучшее искусство мирового класса
2. Вовлечение местных жителей с использованием трех основных направлений:

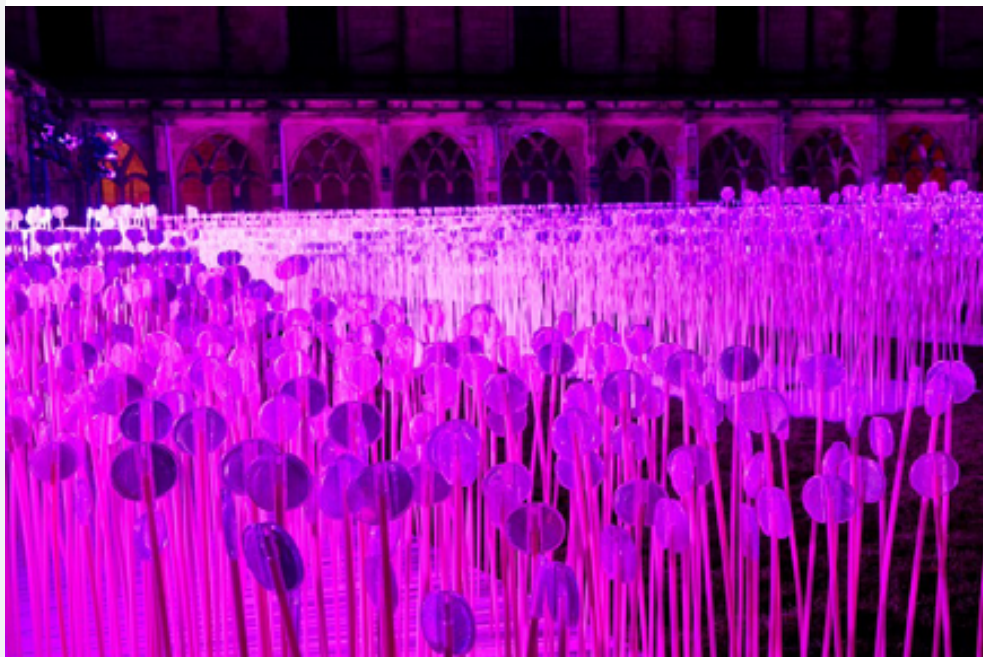
- волонтерское участие в процессе (при этом жители называются не волонтерами, а создателями фестиваля – festival makers);
- возможность поработать с профессиональными художниками, участвующими в фестивале;
- возможность для любого жителя графства представить свою работу, приняв участие в конкурсе «Бриллиант» (Brilliant). Обычно подается около 100 заявок, из которых отбирают 15 работ. Для реализации выбираются 4–5, при этом для их создания предоставляются грант и помощь профессиональных художников. Непосредственный исполнитель – некоммерческое агентство по организации фестивалей «Артишок» (Artichok).

Фестиваль проходит в течение четырех дней. Его особенности: – можно увидеть 28 необычных инсталляций от лучших дизайнеров со всего мира, распределенных по территории Дарема;

« Масштаб фестиваля впечатляет, как и его экономический эффект, который просчитан организаторами проекта (экономическое влияние оценено в 10 млн фунтов)

Екатерина Забалдина





« —————
 Четкая организация (разделение потоков людей, доступность питания, сувенирная продукция, внимательные волонтеры) – очень круто!

Татьяна Леснова

- » —————
- на часть фестивальной территории можно попасть только по билетам (бесплатные билеты предварительно бронируются, доставка билетов платная);
 - в продаже имеются программа фестиваля (2 фунта) и сувениры с символикой (сумки – 7 фунтов, футболки – 20–35 фунтов, фонарики – 3 фунта);
 - проходит конференция фестиваля «Дарем Люмьер» (Lumiere

Durham Conference) при поддержке Европейской комиссии в рамках фестиваля (стоимость билетов – 15–35 фунтов), с участием большого числа экспертов, представляющих широкий взгляд на культурное воздействие в современном мире; – дольше обычного работают кафе и магазины.

Аудитория фестиваля – местные жители (70 % приходят на фестиваль), посетители из других графств, СМИ.

Устойчивость проекта строится на партнерстве администрации графства, спонсоров, местных жителей, агентства «Артишок» и Совета по культуре и искусству Англии. Финансирование – около 2 млн фунтов: 1/3 – администрация граф-

ства, 1/3 – Совет по культуре и искусству Англии, 1/3 – спонсоры.

Наиболее важными являются следующие показатели:

- сколько тратят посетители во время фестиваля (покупки, кафе, проживание);
- что возвращают спонсоры;
- количество посетителей из других графств (48 графств) и интенсивность освещения в СМИ (30 каналов ТВ и пресса);
- количество и удовлетворенность вовлеченных жителей.

www.lumiere-festival.com/durham-2017

Ольга Грачева,

автор проекта «Дело в людях»
 (Ленинградская область, д. Кайкино)

ХУДОЖЕСТВЕННАЯ ГАЛЕРЕЯ В БЕРИКЕ / BERWICK VISUAL ARTS



Берик-апон-Туид – самый северный город Англии (11 000 жителей), в котором ранее активно развивалось рыболовство, строились военные суда, работал порт. Сегодня промышленность почти отсутствует, рыболовство не развивается.

Художественная галерея в Берике (Berwick Visual Arts) была учреждена как некоммерческая организация в 2012 году местным трастом для повышения привлекательности территории и для знакомства гостей и жителей с современным искусством.

Основное пространство галереи, «Зернохранилище» (The Granary Gallery), находится в здании культурного центра, которое принадлежит городу. Еще одно помещение для галереи предоставляется местной гимназией, что является интересной формой расширения выставочного пространства и позволяет сделать современное искусство более приближенным к молодежи. Третьей составляющей является наличие арт-резиденции.

Важно, что на постоянной основе всей деятельностью галереи занимается один человек, второй специалист имеет частичную занятость,

связанную с образовательными проектами.

Основными видами деятельности являются:

- две выставки в год, которые проходят в основной галерее «Зернохранилище» (живопись, графика), посещение выставок бесплатное;
- временные передвижные выставки с большими формами (скульптура, инсталляции) и современные концептуальные проекты в пространстве, которые проходят в гимназии;
- образовательные проекты, взаимодействие с молодежью и учителями (встречи с учителями проходят один раз в квартал);
- деятельность арт-резиденции, в которой художники могут находиться до шести месяцев, получая гонорар (7 500 фунтов) и создавая произведения, связанные с Бериком. Через местные мифы, опросы и культурную антропологию про-



Замечательный пример объединения художников с жителями и вовлечения жителей в процесс создания художественных произведений (например, мультфильм «Искусство молока»: чтобы его создать, нужно было узнать у жителей, а как это было раньше, какие есть связанные с этим истории).

Юлия Булдакова



фессиональные художники взаимодействуют с жителями и создают инновационные творческие произведения и продукты. Так, в подготовке выставки, посвященной местному художнику Баррелу, местные жители сами собирали истории, в этом проекте приняло участие около 500 школьников.

В работе принимают участие местные жители старшего поколения, местная молодежь, учителя и гости города.

Устойчивость деятельности галереи формируется благодаря многогранному партнерству:

- поддержка местным фондом;
- финансирование основной деятельности каждые три года на конкурсной основе Советом по культуре и искусству Англии;
- грантовая поддержка образовательных программ и временных выставок (например, через Фонд Национальной лотереи);
- сотрудничество с Центром сельской экономики Университета Ньюкасла (Centre for Rural Economy at Newcastle University) в проектах арт-резиденции;
- взаимодействие с гимназией;
- сотрудничество с другими городскими музеями (например, есть общий маршрут);
- сотрудничество с тремя городскими фестивалями (кинофестиваль, фестиваль еды и литературный фестиваль).



Можно выделить несколько составляющих:

- взаимодействие художников с жителями и вовлечение всех желающих в процесс создания художественных произведений;
 - привлечение гостей из других территорий Великобритании (за 5 лет галерею посетили 65 000 человек);
 - повышение удовлетворенности жителей за счет внимания к их личным историям и опыту места.
- Одна из выставок галереи в 2017 году называлась «Ремесла с социальной осознанностью» (Socially Conscious Craft), но так можно охарактеризовать и всю деятельность галереи – презентация и поддержка развития современного искусства с социальной осознанностью.

www.berwickvisualarts.co.uk

« Участники арт-резиденции работают на местное сообщество, город. Имеются разнообразные образовательные программы для сельской местности, школьников городка. Это искусство не ради искусства, а ради его социальной роли. Для этого проекта экономический эффект не приоритет, главное – социокультурный эффект.

Нина Кислина

Ольга Грачева,

автор проекта «Дело в людях»
(Ленинградская область, д. Кайкино)

ГАЛЕРЕЯ «БИСКВИТНАЯ ФАБРИКА» (НЬЮКАСЛ) / THE BISCUIT FACTORY (NEWCASTLE)



Галерея «Бисквитная фабрика» (The Biscuit Factory) – крупнейшая независимая британская галерея современного искусства, расположенная в самом сердце культурного квартала г. Ньюкасла. Галерея была основана в 2002 году и разместилась в здании бывшего завода по производству бисквитов. Помещения галереи расположены на двух этажах, здесь демонстрируются современное изобразительное искусство, скульптуры, ювелирные изделия, дизайн и изделия местных ремесленников.

Галерея сделала ремонт всех помещений фабрики, обеспечив сохра-

нение многих характерных особенностей здания, таких как балки и кирпичная кладка. Кроме того, был добавлен третий этаж, обеспечивающий поступление естественного дневного света в центр галереи. На двух нижних этажах было создано



Один из самых коммерческих проектов, который был нам представлен. В центре – выставка-продажа изделий местных современных художников. Кроме того, есть пространства для студий и мастерских художников, а также кафе, где еда – искусство.

Екатерина Забалдина

несколько мастерских, в которых открыто 25 творческих рабочих помещений.

Фонд галереи «Бисквитная фабрика» – это благотворительная организация, целью которой является развитие изобразительного искусства благодаря привлекательной и разнообразной программе реализации творческих возможностей.

Идея галереи в том, чтобы предоставить платформу для местных художников, а также продемонстрировать работы известных мастеров. Протицируем руководителя проекта: «Огромный масштаб галереи означает, что мы можем в любое время отобразить работу более 250 художников. Мы экспонируем и продаем оригинальные картины, ручные отпечатки, стекло, керамику, текстиль, фотографию, мебель, дизайнерские дома и ювелирные изделия. Принимая более 50 000 посетителей в год, мы фокусируемся на том, чтобы сделать искусство доступным и создать подлинный рынок для художников и мастеров».





В галерее проводятся четыре крупные выставки в год, в каждой из которых участвуют около 250 художников.

Галерея представляет работы начинающих и уже довольно известных художников и проводит совместные выставки с национальными агентствами, художественными организациями, такими как Международная биеннале печати, «Ремесла Шотландии» (Craft Scotland) и Национальный центр стекла (National Glass Center).

Опыт галереи – это прежде всего опыт экономической устойчивости проекта. На протяжении многих лет бизнес развивался сразу в нескольких направлениях. Сначала открыли фонд, направленный на формирование новых художников, потом открыли две студии и

сообщество искусств. После этого появилось специальное пространство для мероприятий, кафе, ремесленная мастерская и ресторан *a la carte*.

В галерее все обустроено для людей. Так, на всех четырех этажах здания обеспечен полный доступ для инвалидов (также для них есть отдельная парковка). Удобная навигация, Wi-Fi во всей галерее, а также в кафе и ресторане, пеленальные столики для младенцев на первом этаже делают пребывание здесь максимально комфортным.

Партнеры галереи:

– В 2016 году галерея объединилась с книжным форумом на базе Corbridge для запуска книжного мини-магазина. Это уникальное для Великобритании сотрудничество. Куратор по книжному форуму работает в галерее на постоянной основе, выбор книг включает в себя кни-

ги по искусству, дизайну, питанию, путешествиям и художественную литературу.

– Осенью 2015 года было запущено новое партнерство с Национальным центром стекла, направленное на то, чтобы поддержать работу местных художников по стеклу. В пространстве на первом этаже галереи демонстрируется красивая стеклянная посуда, изготовленная специалистами по горячему стеклу.

– Галерея поддерживает партнерские отношения с Народным театром. Фонд галереи спонсирует специальную программу, которая предоставляет платформу для любителей и новых художников.

– Постоянное сотрудничество с «Ремеслами Шотландии», благодаря которому можно увидеть работы дизайнеров, живущих и работающих в Шотландии. Здесь есть все: от ювелирных изделий до оригинальных вариантов декорирования домашних интерьеров.

Проекты галереи включают в себя:

- предоставление пространства для культурного сообщества;
- реализацию местных культурных инициатив, стимулирующих такое ежегодное мероприятие, как «Юсборн Оупен Студиос» (Ouseburn Open Studios);
- обеспечение выставочных возможностей и ресурсов, работающих с различными партнерами;
- предоставление студий для художников;



Интересный и красивый пример сбалансированной деятельности галереи современного искусства – студии для художников, проведение социально ориентированных проектов, сотрудничество с другими арт-пространствами района, некоммерческий фонд поддержки искусства. Хотелось бы такого же гармоничного формата для нашей небольшой галереи.

Ольга Грачева



- поддержка партнерских проектов через программы культурного образования;
- участие молодых художников в различных мероприятиях и семинарах;
- ввод местных художников в общественное искусство.

Деятельность галереи «Бисквитная фабрика» – это интересный и яркий пример сбалансированной деятельности галереи современного искусства: выставки живописи и скульптуры, декоративно-прикладное искусство, сувениры, арт-гастрономия, студии для художников, социально ориентированные проекты, сотрудничество с другими арт-пространствами района (общий проект), некоммерческий фонд поддержки искусства.



www.thebiscuitfactory.com

Юлия Булдакова,

автор проекта «Тут моя родина, в Тулоне!»

(Иркутская область, г. Тулун)

ШОТЛАНДСКО-РОССИЙСКИЙ ФОРУМ (ЭДИНБУРГ) / SCOTLAND RUSSIA FORUM (EDINBURGH)



Шотландско-российский форум (Scotland Russia Forum – SRF) – независимая благотворительная организация, основанная в 2003 году и управляемая на общественных началах волонтерами. Цель организации – представлять интересы и культуру России, а также республик бывшего СССР с целью улучшения осведомленности об этих

странах на территории Шотландии. Шотландско-российский форум (ШРФ) имеет свою конституцию и свой сайт <https://www.scotlandrussiaforum.org/>, на котором можно ознакомиться со всеми основными направлениями его деятельности (с помощью сайта осуществляется продвижение этих направлений).

Шотландско-российский форум занимается поддержкой и продвижением различных форм и форматов творческой активности, связанной с объединением инициатив жителей Шотландии и России и повышением осведомленности о России и республиках бывшего СССР на территории Шотландии. В центре внимания кино, театры, танцы, общественные мероприятия, выставки, музыкальные встречи и выступления, переговоры и конференции, бизнес-встречи, участие в мероприятиях эдинбургских фестивалей. Если вы проводите мероприятие, посвященное России или ее соседям, о которых вы хотели бы рассказать на страницах форума, то просто направляете краткие сведения и изображения на электронный адрес info@scotlandrussiaforum.org. ШРФ оставляет за собой право принимать, отклонять или редактировать отправленные материалы. Также ШРФ выпускает журнал «Форум» (Forum), управляет библиотекой и сам организует различные мероприятия.

ШРФ действует в интересах различных сообществ, содей-



Интересен опыт работы, основанной на международном сотрудничестве.

Нина Кислина





Успешная практика формирования пространств для мастерских художников: выставок, галереи, науки и искусства.

Екатерина Забалдина



ствуя изучению истории, культурной и коммерческой деятельности, и устанавливает образовательные контакты между жителями Шотландии, России и республик бывшего СССР.

В 2008 году ШРФ получил щедрые пожертвования от компании «Шотландия & Ньюкасл» (Scottish & Newcastle plc) и «Премии для всех» (Awards for All), что позволило в течение нескольких лет арендовать помещения для Российского культурного центра и Шотландского института России. К сожалению, в 2013 году центр вместе с институтом пришлось закрыть и перебраться в небольшой офис, расположенный в эдинбургском художественном комплексе «Саммхолл» (Summerhall). Несмотря на небольшие размеры офиса, здесь удалось разместить специализированную библиотеку. В 2017 году форум насчитывал 200 членов. Часть финансирования поступает из подписки на членство. Стоимость полного индивидуального членства составляет 25 фунтов. При этом имеется гибкая систе-

ма оплаты членства для инвалидов и студентов.

В представленном кейсе сложно говорить о финансовой устойчивости, так как организация открыто заявляет, что для осуществления текущей деятельности и аренды помещений ей нужна финансовая поддержка.

Тем не менее ШРФ удается осуществлять различного рода активности, например, такие как проведение курсов русского языка. Также в 2017 году прошло крупное мероприятие, посвященное революции 1917 года, включавшее в себя дискуссии и выставки с участием экспертов из разных стран.

ШРФ выпускает журнал «Форум», управляет библиотекой и организует различные мероприятия. Силами организации в Эдинбурге в 2008–2012 гг. действовали Российский культурный центр и Шотландский институт России. Офис и библиотека ШРФ в настоящее время базируются в Эдинбурге. У ШРФ около 200 полноправных членов, более 1000 человек регулярно получают электронные бюллетени с информацией о событиях по всей Шотландии.

Интересен опыт организации, позволяющей представлять общие интересы и права соотечественников как внутри страны, так и за ее пределами. Поддерживаются проекты, способствующие консолидации и дальнейшему развитию русскоязычной диаспоры, а также со-

хранению русского языка и культуры в диаспоре. Координируется проектная деятельность организаций русскоязычной диаспоры Великобритании. Опыт ШРФ показал, насколько велика роль личности в поддержании такого пространства и поддержке развития искусства.

www.scotlandrussiaforum.org

Юлия Булдакова.

автор проекта «Тут моя родина, в Тулу!»
(Иркутская область, г. Тулун)

ПРОЕКТ «ТВОРЧЕСКИЙ ЭДИНБУРГ» / CREATIVE EDINBURGH



Эдинбург – столица Шотландии с 1437 года. Он заслуженно считается одним из самых колоритных и красивых мест во всей Великобритании. Город расположен в восточной части шотландского побережья, в нем проживает около 469 000 человек.

Проект «Творческий Эдинбург» (Creative Edinburgh) представляет собой крупнейшую в Эдинбурге сеть профессионалов из различных креативных индустрий. «Креативный Эдинбург» – это некоммерческая организация, объединяющая участников из разных сфер

искусства и сферы технологий. Также «Творческий Эдинбург» – участник объединения «Европейская творческая сеть хабов» (European Creative Hubs Network).

У команды проекта есть 5 амбициозных задач, которые определяют коллективные цели в течение следующих 10 лет:

«Мы хотим, чтобы Шотландия была страной, где:

1. Превосходство и эксперименты в сфере искусства, телевидения и творческих индустрий признаны и оценены.
2. Каждый может получить доступ к художественному и творческому опыту.

3. Места и качество жизни трансформируются через воображение, амбиции и понимание потенциала творчества.

4. Идеи воплощаются в жизнь.

5. Шотландия является творческой нацией».

Участники проекта формулируют свою задачу так: «Нам нужна Шотландия, где каждый активно ценит и вовлечен в искусство и творчество. Шотландия, где искусство, кино и творческие отрасли устойчивы, связаны и процветают». Представители творческих профессий и менеджеров культуры помогли сформировать это видение посредством консультаций, бесед, обратной связи и диалога.

«Творческая Шотландия» (Creative Scotland) – это организация, которая поддерживает искусство, телевидение и творческие индустрии во всех частях Шотландии. «Творческий Эдинбург» – сообщество из 3500 профессионалов, работающих в различных творческих сферах.

Искусство. Поддержка отдельных лиц и организаций, работающих в различных областях искусства, включая танец, литературу, музыку, театр, визуальное искусство и междисциплинарную практику. Работа в этом направлении осуществляется в партнерстве с правительством, местными органами власти и широким общественным, частным и добровольным секторами.

Киноиндустрия. Поддержка кино- и телепроизводства, межплатформен-

ные медиа и международное кинопроизводство в Шотландии. Работа строится в партнерстве с такими агентствами, как BBC и BFI. Организацией разрабатывается стратегия развития кино в Шотландии в консультации с киноиндустрией и с правительством.

Творческая индустрия. Поддержка развивается благодаря Шотландскому партнерству креативных индустрий, которое объединяет «Творческую Шотландию» (Creative Scotland), «Шотландское предпринимательство» (Scottish Enterprise), «Горное и островное предпринимательство» (Highlands and Islands Enterprise) и местные власти. Определение креативных индустрий относится к индивидуальным трейдерам, компаниям и организациям, чья цель – генерировать доход через творчество или творческую интеллектуальную собственность. Оно включает в себя широкий спектр коммерческих творческих мероприятий – от музыки и танца до архитектуры, ремесел, дизайна, цифровых инноваций и игр.

Участниками являются художники и деятели искусства и кино, творческие профессионалы различных сфер, организации всех видов.

Являясь спонсором, адвокатом, агентством по развитию и организацией, которая стремится влиять на других, чтобы увеличить возможности и максимально повы-

сить эффективность ресурсов, «Творческий Эдинбург» использует различные практики поддержки.

Финансирование. «Творческая Шотландия» распределяет финансирование из двух основных источников: шотландского правительства и Национальной лотереи. Это позволяет поддерживать портфель организаций, помогать в развитии проектов отдельных лиц, финансировать идеи и проекты, а также осуществлять конкретную деятельность с различными партнерами. Финансирование «Творческой Шотландии» делится на три основных типа поддержки:

- регулярное финансирование для организаций (не менее трех лет);
- открытое финансирование проектов для частных лиц и организаций;
- небольшое число целевых программ финансирования развития, которые имеют конкретные приоритеты или общие цели с другими учреждениями (в рамках этой поддержки выделяются средства, которые предоставляются партнерскими организациями от имени «Творческой Шотландии»).

Регулярное финансирование обеспечивает стабильную поддержку целого ряда организаций и консорциумов в Шотландии, которые вносят важный вклад в развитие искусства, творческих индустрий, телевидения и кино, позволяя им планировать и осуществлять мероприятия в течение трехлетнего периода. В 2015–2018 гг. регулярное финансирование получают 118 организаций.

« —————
Опыт организации подобных пространств потрясающий, многие практики и формы работы мы уже применяем и будем и дальше применять в нашей работе.

Наталья Бенчарова

» —————
Защита. Данное направление подразумевает работу с представителями творческих индустрий в целях повышения их профессионализма, помощь в продвижении как в Шотландии, так и за рубежом. Это направление предполагает защиту отдельных лиц и организаций, а также повышение осведомленности о ценности художественной и творческой деятельности и ее роли в улучшении жизни и развитии местной и национальной экономики.

Развитие. Работа в партнерстве с другими организациями позволяет создать лучшие условия для развития искусства, телевизионных и творческих индустрий. Она включает в себя работу с агентствами экономического развития, правительством, местными органами власти и другими организациями государственного и частного секторов для обмена знаниями и ресурсами, разработки навыков и расширения возможностей на местном, национальном и международном уровнях.

Взаимодействие. «Творческая Шотландия» использует свои знания



Интересен опыт взаимодействия бизнеса и культуры, умение культуры вовлечь в совместное дело бизнес. Показательно, как харизма одного человека может создать громадное культурное пространство на долгие годы.

Нина Кислина



и опыт, чтобы помочь другим в выстраивании успешных стратегий развития.

Эффекты видны через позиционируемые ценности организации.

Культурная ценность: «Творчество обогащает жизнь и рассказывает миру, кто мы». Искусство, кино и творческие индустрии позволяют рассказать о том, чем Шотландия является и чем она может быть, через творчество.

Социальная ценность: «Творчество делает общество, в котором мы живем, лучше». Творчество помогает развить различные навыки, самовыражение и уверенность, открывая новый опыт, улучшая социальную мобильность, а также позволяя больше узнать о себе и других и, в конечном счете, внести позитивный вклад в развитие Шотландии.

Экономическая ценность: «Искусство, кино и творческие индустрии вносят огромный вклад в экономику». Творчество помогает возрождать города и небольшие поселения и имеет центральное значение для развития местных сообществ в регионах.

Интересны различные формы встреч, например, «Ежемесячные творческие кружки» (обсуждение актуальных идей и проектов), «Креативная и корпоративная любовь» (формат встреч творческих индивидуумов с бизнесом), «Говорящие головы» (неформальные вечерние мероприятия с приглашенными докладчиками из разнообразных творческих дисциплин; событие, которое обеспечивает идеальную платформу для проведения динамических дискуссий и получения практических советов).

Особенно интересен такой опыт, как «Творческие сети»: для того чтобы обеспечить молодым людям доступ к наилучшим возможностям творческого обучения и возможностям, «Творческая Шотландия» и «Образование в Шотландии» (Education Scotland) поддерживают местные власти в целях развития творческих обучающих сетей. Сети поощряют совместную работу в таких секторах, как образование и культура, и объединяют тех, кто заинтересован в творческом обучении детей и молодежи.

www.creative-edinburgh.com

Юлия Булдакова,

автор проекта «Тут моя родина, в Тулуне!»
(Иркутская область, г. Тулун)

ЖЕНСКИЙ ТЕАТР ПЕРФОРМАТИВНЫХ ИСКУССТВ (НЬЮКАСЛ) / OPEN CLASP THEATRE COMPANY (NEWCASTLE)



Проекты Женского театра перформативных искусств (Open Clasp Theatre Company) создаются в тесном сотрудничестве с женщинами из Северной Англии. Данный театр – это своего рода дискуссионная площадка, позволяющая обсуждать проблемы и вопросы, связанные с ролью женщин в обществе.

Женский театр перформативных искусств – это благотворительная организация, получающая финансовую поддержку Совета по культуре и искусству Англии. Имеется три сотрудника (директор,

директор по развитию компании, администратор), а также наблюдательный совет. Помещение театр снимает. Помимо театрального зала, в нем расположены ясли. Также есть свой сад, где выращиваются овощи. Театр имеет партнерство по всей стране, ведет активную работу в интернете, привлекает спонсоров.

Театр работает над постановкой спектаклей в тюрьмах. Сценарий пишется совместно с женщинами-заключенными, после чего ставится спектакль. Женщинам предлагают написать о том, что они пережили, поделиться своими чув-

ствами и мыслями (главной при этом является проблема домашнего насилия). Для этого они должны ответить на ряд вопросов, после чего проходит обсуждение. Первоначально у заключенных нет доверия, нет желания что-либо обсуждать. Но постепенно, на протяжении восьми встреч-обсуждений, это доверие возникает. В результате удается создать спектакль.

В спектаклях заняты профессиональные актеры. У театра проходят гастрольные туры. Также театр выступал в парламенте Лондона.

Театр существует уже 19 лет.

Все это время он работает с женщинами-заключенными самых разных категорий: молодые и пожилые, проститутки и наркоманки... Основная работа проходит в тюрьмах. Главная задача на первом этапе – включить женщин в диалог.

« Интересна сама форма работы с группами людей, попавшими в трудную жизненную ситуацию. Пьеса может стать поводом для разговора. Хотелось бы применить опыт постановки спектакля по реальным проблемам сельских жителей, актуализировать традиционный формат культурной активности.

Нина Кислина





« Яркий пример того, как можно средствами культуры говорить о социальных проблемах.

Екатерина Забалдина

Спектакли показывают в школах и молодежных центрах. После каждого спектакля обязательно проходит дискуссия.

У театра есть договоренность с пенитенциарной системой на пять лет работы. Кроме того, в

« Очень сильный, уникальный пример, соединяющий высокий профессионализм и огромную социальную значимость. Интересна глубинная работа над самим проектом, его сущностным наполнением, глубиной психологизма и человечности.

Ольга Грачева

планах обучить полицейских по выявлению насилия в семье, корректному ответу на обращение жертвы. У театра имеется хороший опыт для передачи. Планируется работа с молодыми театральными компаниями. В целях обеспечения финансовой стабильности театр участвует в получении грантов. С выходом на свободу женщины приходят в театр. Им оказывают помощь в трудоустройстве, помогают с яслями для детей.

Театр предлагает реальные истории из жизни, и это оказывает сильное впечатление на зрителей. Проект очень успешен. Кроме того, это помощь в борьбе с домашним насилием.

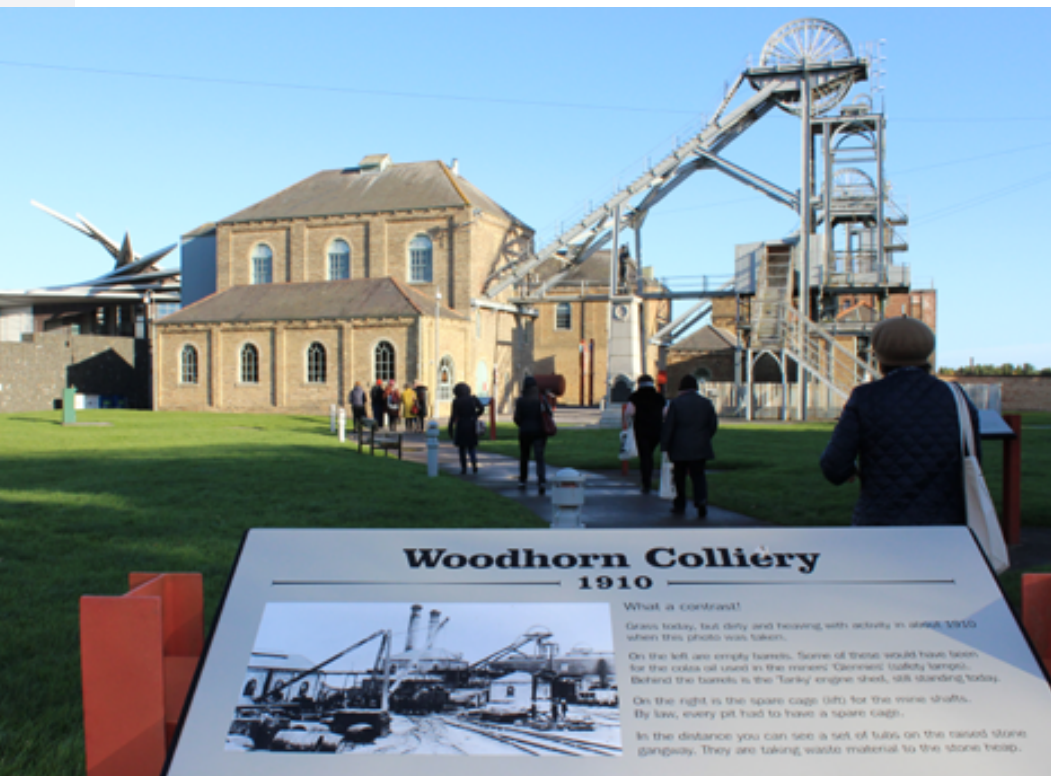
Интересен опыт работы с подростками, а также с семьями, входящими в группу риска.

www.openclasp.org.uk

Ольга Бадрозлова

автор проекта «Сибирская карусель»
(Тюменская область, р. п. Голышманово)

МУЗЕЙ ВУДХОРНА (АШИНГТОН) / WOODHORN MINING MUSEUM (ASHINGTON)



Музей Вудхорна (Woodhorn Mining Museum) расположен в г. Ашингтон (графство Нортумберленд). Экспонаты музея рассказывают о жизни работников угольных шахт, а музейные архивы охватывают 800 лет истории города. Отдел образовательных программ разрабатывает широкий спектр детских мероприятий, проводит экскурсии, воркшопы и образовательные семинары.

После закрытия шахт здания были сохранены. В настоящее время здесь расположен музей. Фи-

нансовое управление музеем осуществляет независимая организация – Благотворительный фонд Woodhorn. Музей также поддерживается советом графства и Советом по культуре и искусству Англии.

Демонстрируется не только прошлое (шахты, архивы), но и движение вперед (различные выставки, программы). Существует программа по вовлечению людей в художественную деятельность на местах. Имеется выставочный зал для демонстрации работ. Для реализации проектов привлекают бывших

шахтеров, рыбаков, судостроителей. Во время разработки программ смотрят на то, какие имеются ресурсы, есть ли люди с нужными навыками и возможностями, удастся ли найти место для встреч. Также очень важно предусмотреть связь с другими организациями.

Каждый проект основан на дискуссии: что хотят исследовать, чего хотят достичь, что будут делать. Благодаря этому идет включение местных жителей в организацию деятельности. В результате появляются такие удивительные проекты, как «Приемы в парке», возрождаются уличные духовые оркестры, пишутся сценарии различных мероприятий, проходят концерты. В течение 4 лет было реализовано более 100 проектов.

Работает объединение художников-шахтеров. Бывшие шахтеры помогают в развитии местного сообщества. На территории комплекса имеются детская площадка, экспозиция, посвященная шахтерскому быту. Ведется обязательный учет участников мероприятий с нанесением на карту. Работа проходит в малых городах и селах, с включением всех слоев населения.

Для дальнейшей устойчивости и развития имеется специальная программа, направленная на развитие сплоченности людей на местах. 75 % опрошенных ответили, что благодаря подобной деятельности качество их жизни повысилось. Люди активно ищут необходимые



Отметила для себя выверенность стратегии развития, четкое понимание модели устойчивости (финансы, ресурсы), прозрачность действий, образовательные программы (21 программа!), консорциум – вот составляющие успеха сетевого музея.

Нина Кислина



ресурсы, охотно идут на сотрудничество. Работает совет художников. Появились волонтеры разного возраста – родители, пожилые люди. В планах привлечь студентов.

Разработан план работы на 10 лет. В проектах принимают участие 32 % артистов, 68 % зрители. Имеется 200 партнеров. За 3 года (с апреля 2014-го) благодаря различным проектам было охвачено 124 000 человек. Имеется фестиваль советов, что дает возможность принимать общее решение.

Интересен опыт работы с местным сообществом, ориентированность на аудиторию.

www.experiencewoodhorn.com

Ольга Бадрылова.

автор проекта «Сибирская карусель»

(Тюменская область, р. п. Голышманово)



Идеальная миссия, озвученная сетью музеев, заставляет глубоко задуматься о роли социокультурных ресурсных центров. Как бы и нам хотелось совершать долгосрочные изменения средствами культуры!

Ольга Грачева



ПАРТНЕРСТВО ПО КУЛЬТУРЕ НЬЮКАСЛА И ГЕЙТСХЕДА / NEWCASTLE GATESHEAD CULTURAL VENUES

«Мы объединились, чтобы у нас был один сильный голос, а не 10 слабых...»



Партнерство по культуре Ньюкасла и Гейтсхеда (Newcastle Gateshead Cultural Venues – NGCV) – это партнерское объединение 10 организаций, ставящее своей целью повышение культурного уровня и вовлечение аудитории в различные культурные проекты. Объединение работает с проектами в сфере изобразительного искусства, музыки, кинематографа, литературы, культурного наследия, в том числе ведет

работу с архивами и занимается научными коммуникациями.

Партнерство не является юридическим лицом. Входящие в него организации работают вместе с 2000 года, с 2009 года они создали партнерство, в данный момент регистрируются как некоммерческая организация в статусе юридического лица.

Партнерство разрабатывает совместные проекты, направленные на то, чтобы повысить качество культурного продукта, вовлечь самую разную целевую аудиторию, улучшить обмен опытом внутри партнерства, получить финансирование Совета по культуре и искусству Англии и других фондов.

Совместные проекты рассчитаны на разные аудитории. Есть семейные и молодежные проекты, например, проект «Город мечты 2017–2027», рассчитанный на то, чтобы изменить жизнь молодых людей. Исходя из опыта, в партнерстве поняли, что отдельные молодежные проекты быстро заканчиваются и не приносят значимого эффекта. С учетом этого в партнерстве разработали систему (цепочку) проектов от детских до предназначенных для работающей молодежи. Это не просто проекты отдельных организаций, а партнерский долгосрочный проект.

« Мы очень серьезны в своих начинаниях, иногда слишком напряжены, мы боимся просчета. Часто можно услышать: «Да кому это надо, вон, дороги плохие, пенсии едва хватает, а вы со своими развлечениями...»

Нина Кислина





Очень интересны аналитика эффективности деятельности, качественная и наглядная отчетность, способы «зарабатывания» на культурном объекте. Стратегическое планирование на длительную перспективу – это то, что стоит попробовать!

Татьяна Леснова



Взносы всех членов партнерства. 3 уровня членства, в зависимости от масштабов организации. Система «клубности» (клуб организаций культуры).

Из 10 организаций-партнеров 8 получают финансирование от Совета по культуре и искусству Англии и других фондов, 2 организации не имеют финансирования Совета по культуре и искусству Англии. Зарплату получает только один человек – руководитель.

Объединение в партнерство повлияло не только на развитие самих организаций, но и на развитие культурной среды в целом. Разработана стратегия развития партнерства на 10 лет.

Внутри партнерства не только реализуются совместные проекты, но и разработаны стандарты качества, с помощью которых можно увидеть экономическое влияние культуры на развитие территории.

Интересно представлены опыт партнерства 10 организаций, структура взаимодействия внутри партнерства, в том числе в рамках реализации совместных проектов, определения стратегии развития не только организации, но и культурной среды в целом. Разработана система оценки качества культуры и вовлечения жителей в культурную среду, разработана методика экономического влияния культуры на развитие территории.

К проекту при создании НКО можно применить структуру организации и выстроенный механизм партнерства, устойчивости и управления.

Интересен опыт проектов с вовлечением молодежи. Принцип: не отдельные проекты, а цепочка взаимосвязанных проектов между организациями-партнерами. Это и целостность в подходе к работе с молодежью, и проект долгосрочного развития территории с вовлечением молодежи.

ngcv.tv

Екатерина Забалдина.

автор проекта «Иллюзия старого городка.

Перекресток времен»

(Архангельская область, г. Каргополь)

ПОМЕСТЬЕ ДЕЛАВАЛЬ-ХОЛЛ (УИТЛИ БЭЙ) / SEATON DELAVAL HALL (WHITLEY BAY)

«Откройте для себя истории об увлекательных семьях, которые помогли сформировать историю Делаваль-холла, от пресловутых Делавалей вплоть до сегодняшнего дня...»



Поместье Делаваль-холл (Seaton Delaval hall) – это прежде всего загородный дом, построенный в 1782 году. Дом был восстановлен и в 2009 году перешел в управление Национального фонда (National Trust). Он открыт для проведения мероприятий и индивидуальных посещений.

Объекты находятся в управлении Национального фонда. Они имеют свой доход, также используют средства фонда.

Разработано множество самых разных программ (в том числе образовательных и экскурсионных) для туристов, местных жителей и волонтеров. Имеется 5 мини-ферм. Работает кафетерий на 22 места, планируется строительство кафе на 90 мест. Продается сувенирная продукция.

В проекте задействованы местные жители, волонтеры, туристы. На ноябрь 2017 года в поместье побывало 63 500 посетите-

лей, до конца года их число составит 78 000. Столь большое количество посетителей во многом объясняется разнообразием представленных здесь программ.

Проводится системная работа с волонтерами. Средний возраст волонтеров – 70 лет. Совместно с волонтерами и местными жителями разрабатываются новые проекты, определяется стратегия развития.

Имеется финансирование от Национального фонда, входная плата, добровольные пожертвования, доходы от кафе, от продажи сувенирной продукции, аренда земель (фермы и дома).

Это крупный инвестиционный проект по сохранению и развитию инфраструктуры исторических зданий.

Самый значимый эффект – сохранение исторических домов и сооружений (конюшня) с вовлечением в процесс сохранения и развития местных жителей и волонтеров.

«
Наиболее интересны активные формы взаимодействия с волонтерами, насыщенная программа мероприятий и проверка удовлетворенности волонтеров.

Ольга Грачева





Главная мысль заключена в интервью замгендиректора траста Саймона Мюррея: «Мы не ждем милости от правительства. Мы действуем как предприниматели. И мы понимаем: чтобы улучшить состояние дома и сада с помощью денег посетителей, мы должны увеличить число этих посетителей».

Юлия Булдакова



Очень подробно представлен опыт финансирования проектов в области сохранения исторических зданий и обеспечения устойчивости этих проектов. Это крупный инвестиционный проект в сфере культуры: чем больше средств удастся привлечь, тем больше его финансирует Национальный фонд.

В рамках стратегии развития возрождают не только исторические здания, но и истории, связанные с семьей лорда, которому принадлежало поместье, планируют улучшить инфраструктуру, а также совместно с жителями разрабатывают новые проекты, чтобы увеличить количество посетителей (от этого зависит финансирование). Все действия в развитии напрямую связаны с устойчивостью деятельности организации в будущем.

Интересен опыт работы с волонтерами. Можно применить технологии по разработке совместных проектов с волонтерами и опыт инвестпроекта по сохранению и развитию инфраструктуры исторических зданий в кластере.

www.nationaltrust.org.uk/seaton-delaval-hall

Екатерина Забалдина

автор проекта «Иллюзия старого городка. Перекресток времен» (Архангельская область, г. Каргополь)

РЫНОК «ТАЙНМУТ-МАРКЕТС» (ШИЛДС) / TYNEMOUTH MARKETS (NORTH SHIELDS)



Рынок «Тайнмут-маркетс» (Tynemouth Markets) – один из самых оживленных рынков на северо-востоке Англии. Здесь широко представлены изделия декоративно-прикладного искусства и товары местных ремесленников. Рынок расположен прямо на исторической железнодорожной станции. Внешний облик – великолепно восстановленное архитектурное решение в викторианском стиле. Сегодня железнодорожная станция Тайнмут – это огромное крытое пространство оживленного рынка, который работает каждые выходные. Посетители приезжают сюда издалека, привлеченные разнообразием това-

ров. Благодаря стеклянной крыше рынок является комфортным местом времяпрепровождения в любую погоду.

Это коммерческая организация. Утверждены правила и нормы для продавцов, а именно (далее представлен перевод с официального сайта администрации рынка): «Мы просим вас придерживаться норм и правил, изложенных ниже. Их необходимо соблюдать в интересах справедливости и безопасности ваших коллег-продавцов и представителей общественности (посетителей рынка).

С прилавка можно продавать только товары, заявленные администрации рынка в бланке заказа или по телефону. В случае заявки на торговлю несколькими видами товаров руководство рынка оставляет за собой право на исключение определенных товаров из утвержденного списка. Все товары должны соответствовать стандартам качества, быть разрешены к продаже законодательно и пригодны к употреблению. Запрещена продажа нелегальных, краденых вещей и товаров, запрещенных действующим законодательством. Если вы хотите аннулировать бронь на торговое место, это необходимо сделать по телефону в срок со вторника по четверг. Крайний срок для аннулирования – 16.00 в четверг. В случае несоблюдения данного правила будет необходимо заплатить административный сбор 10 фунтов при любом заказе в будущем. Торговое место нельзя сдавать в субаренду. Все необходимые лицензии, включая санитарные допуски, должны быть действующими и доступными для просмотра. Прилегающая к торговому месту территория всегда должна быть ухоженной. Крепление оборудования к полу или стенам не допускается. Тротуары и проходы между торговыми местами всегда должны быть свободны, чтобы обеспечить безопасность и беспрепятственность прохода для других продавцов и посетителей рынка.

После демонтажа торгового места убедитесь, что пространство остается чистым, весь мусор удален. Вы несете ответственность за чистоту и порядок. Любой мусор, оставленный вами, будет зафиксирован работниками рынка, с вас будет взиматься дополнительная плата за вывоз вашего мусора.

Торговые места могут быть демонтированы не ранее 15.30. Сидеть на прилавках запрещено, в случае поломки конструкций придется возмещать их стоимость. Администрация рынка оставляет за собой право изменять месторасположение всех торговых мест, если сочтет это необходимым. Курение запрещено на всей территории железнодорожной станции! При использовании своих личных аккаунтов в социальных сетях в целях рекламы продавцы не могут позиционировать себя как часть официального бренда «Тайнмут-маркетс». Мы будем вам признательны, если вы будете направлять нам свои вопросы о наличии свободных торговых мест и цен на официальную страницу в сети Facebook, где мы работаем с обращениями.



Очень симпатичный формат сувенирного маркета, объединяющий и «блошинный рынок», и декоративно-прикладное искусство.

Ольга Грачева



Пожалуйста, не пытайтесь советовать нам, как организовывать торговлю на рынках Тайнмута.

Мы благодарим вас за выбор рынков Тайнмута в качестве торговой площадки!»

Также есть (прописана и опубликована) политика конфиденциальности. Рынок открыт каждую субботу и воскресенье, с 9.00 до 16.00

Главная цель собственников рынка – обеспечить безопасную торговую площадку для продавцов и предоставить качественные товары общего назначения, произведения искусства, ремесленные товары и антиквариат для покупателей. При этом также важна сама атмосфера данного пространства. Помимо организации традиционных торговых рядов с широким выбором товаров общего пользования, про-

дуктов питания, изделий декоративно-прикладного искусства и товаров местных ремесленников, торговли в формате «блошиного рынка», проводятся тематические торговые мероприятия, например:

1. Рынок фермеров. Каждую третью субботу месяца! Большой выбор свинины и говядины от профессиональных мясников.

2. Ежегодные книжные ярмарки. Отличное место, чтобы найти отличные книги!

3. Рождественский базар. Ежегодный Рождественский базар – прекрасная возможность приобрести уникальные подарки!

Круг потенциальных продавцов ограничен только видами и спецификой товаров.

Круг покупателей не ограничен в принципе.





Возможность и желание показать себя, свои таланты. Креативность в оформлении, красочность преподнесения товара. Вежливость.

Ольга Бадрызова



Основной доход – аренда торговых площадей и парковочных мест для продавцов.

Ценовая политика (стоимость за один торговый день) – от 17 до 50 фунтов, в зависимости от площади торгового места.

Плата за парковку: до 1 часа – бесплатно, далее – от 40 пенсов за 2 часа до 1,5 фунта за сутки.

Важным является факт сохранения оригинального внешнего облика железнодорожной станции как объекта архитектуры (это, к сожалению, совсем не свойственно для России). «Тайнмут-маркетс» обеспечивает поддержку местных товаропроизводителей и продвижение ремесленников, а также предоставляет местным жителям широкий выбор качественных товаров.

С точки зрения туристической привлекательности интересен формат, когда в одном месте можно выбрать подарки и сувениры оригинального производства (хотя, конечно, в продаже есть и массово произведенные в Китае изделия).

Очень удачная логистика – «Тайнмут-маркетс» находится буквально на станции наземного метро. Важно, как четко прописаны правила и нормы для продавцов-арендаторов. Различные форматы по площади торговых мест позволяют привлекать как начинающих мастеров, так и продавцов дорогих и габаритных товаров. Плюсом является наличие в торговых рядах точек питания различных форматов (нестационарные кофейни со сладостями, горячее питание, продукты длительного хранения). Это удобно и для покупателей, и для продавцов.

tynemouthmarkets.com

Татьяна Леснова,

автор проекта «Парк Двуречья «Подкова
времен» (Пермский край, п. Ферма)

СОВЕТ ПО КУЛЬТУРЕ И ИСКУССТВУ АНГЛИИ / ARTS COUNCIL ENGLAND



Совет по культуре и искусству Англии (Arts Council England – ACE) – национальное агентство, осуществляющее практическую политику в области искусства и выделяющее основное финансирование на культурные проекты. Средства, выделяемые совету из бюджета и из доходов, получаемых от Национальной лотереи, перераспределяются на грантовой основе. Миссия совета: «Высокая культура и искусство для каждого». Для достижения миссии разработана 10-летняя стратегия (2010–2020). Это результат консультаций с партнерами, включая национальные и местные правительства, художественные организации и художников.

Национальное агентство развития искусства, музеев и библиотек Великобритании. Действует при поддержке правительства через департамент культуры, медиа и спорта с миссией сделать высокое искусство и культуру частью повседневной жизни, доступной для всех, необходимой для национальной экономики, здоровья и счастья общества. Также финансируется через Национальную лотерею. Работает в тесном сотрудничестве с правительственным департаментом образования над пакетом программ, направленных на совершенствование стандартов, повышение доступности и устойчивости музыкального и культурного образования.

Имеет уставные обязанности по защите и переводу в общественную собственность художественных объектов и коллекций, представляющих особый интерес.

Вся территория поделена на 5 зон, решения по каждой зоне принимаются непосредственно на месте. Штаб-квартира находится в Лондоне, также есть 9 офисов по стране. При этом совет не является единственным «игроком» в сфере искусства и культурной экономики Великобритании.

Основные партнеры: департамент культуры, медиа и спорта, муниципалитеты, региональные бизнес-партнерства, университеты, Британский институт кино, Фонд Национальной лотереи, Фонд наследия, BBC.

Совет ответственен за стратегическое развитие искусства и культуры.

В период 2015–2018 гг. общая сумма инвестиций в размере 1,1 млрд фунтов государственных денег от правительства и около 700 млн фунтов от Национальной лотереи будет направлена на развитие культуры. Главная цель вложений – развитие художественной культуры и индустрии впечатлений, которые обогащают жизнь людей. Поддержка направлена на деятельность в области культуры и искусства (музеи, библиотеки, театр, танец, музыка, литература, развитие ремесел, художественные коллекции, цифровое искусство).

Три основные функции:

1. Лоббирование интересов культуры на разных уровнях: в правительстве страны, в советах графств, в администрациях городов, на уровне сообществ.

2. Финансирование культурных проектов и деятельности в сфере искусства. Важно: это не субсидии, а инвестиции (задача: не раздать, а получить эффект)! Совет финансово отчитывается перед правительством страны и парламентом.

3. Мониторинг и отчетность. Различные системы оценки эффективности (доклады, очные встречи, участие в попечительских советах грантополучателей и пр.). Анализ рынков инвестиций. Матрица качества, позволяющая оценить восприятие проектов широкой общественностью (в данный момент тестируется как технология, окончательная версия не утверждена).

Получатели поддержки – любые институции, организации, группы активистов, чья деятельность направлена на развитие культуры и искусства, обеспечение их доступности.

Вариант поддержки №1.

660 организаций сферы культуры входят в национальное портфолио, этот статус позволяет рассчитывать на государственное финансирование (но на конкурсной основе). При этом финансирование совета – не более 30 % от общих расходов организации по проекту.

Обязательные условия для получения поддержки – наличие следующих рабочих документов: бизнес-план, план развития (увеличения разнообразия), экономические показатели, свидетельствующие об устойчивости, план вовлечения населения в проекты.

Вариант поддержки №2.

Программа открытого финансирования (грантов). Его могут получить организация или физическое лицо (поддержку получают примерно 45 % заявок). Фонд открытой программы – до 100 000 фунтов.

Благополучатели – это в первую очередь граждане Великобритании (на особом счету – социально незащищенные слои населения), а также туристы.

Основной фонд – это государственные средства от правительства и средства Национальной лотереи. Значимый объем средств поступает от партнеров, среди которых местное самоуправление, университеты, частные структуры.

Эффекты определены в рамках главных целей деятельности:

1. Качество искусства. Это главный критерий при выборе проектов для финансирования.

2. Доступ к искусству для каждого. Важно убедиться, что это не просто физический доступ, но и вовлечение людей в процесс (инструменты – цифровые технологии, гастрольный формат и др.)

3. Устойчивое развитие организаций в культуре. Поощряется софинансирование из других источников и внедрение бизнес-моделей в культурные проекты.

4. Разнообразие в культуре. Анализируются запросы граждан, с фокусом на молодежи. Важны стажировки и опыт волонтерства в сфере культуры (опять же вовлечение в процесс).

5. Доступ детей и молодежи к культуре и получению разнообразного опыта в данной сфере. Существует метрика деятельности, с помощью которой рассчитывается эффективность реализации проектов.



Важно, что основными принципами поддержки проектов являются не только культурная ценность, но и четкий, выверенный бизнес-план, а также вовлечение жителей в события культурной среды территорий.

Екатерина Забалдина





Перечень основных задач.

- Использовать опыт и знания, чтобы с помощью инвестирования поощрять стремление к совершенству.
- Инвестировать в организации, приверженные принципам равенства и многообразия.
- Инвестировать в художников и организации, которые практикуют амбициозные программы, призывающие аудиторию расширять горизонты.
- Обеспечить исключительным художественным коллекциям возможность перейти в государственную собственность.
- Поощрять проведение художественных и культурных мероприятий в библиотеках.
- Инвестировать в организации, приверженные делу развития артистического таланта.

- Работать с органами профессионального и высшего образования с целью воспитания и развития художественного таланта.
- Работать с партнерами для продвижения международного обмена и экспорта культуры.
- Инвестировать в мероприятия, которые опираются на культурное наследие Лондонских Олимпийских и Паралимпийских игр 2012 года.
- Инвестировать в создание, производство и распространение искусства и культуры на основе цифровых технологий и платформ.



Применить данный опыт пока нигде, но очень интересно было поговорить с действующим функционером (в моем понимании этого слова). Вывод: всем нелегко.

Наталья Бенчарова

- Увеличивать географический охват через финансирование туров и гастролей.
- Инвестировать в художников и организации, которые гарантируют, что их высококачественные работы достигают широкой и разнообразной аудитории.
- Работать с библиотечной сетью с целью увеличения доступа к искусству и культуре.
- Поддерживать каталогизацию и архивирование цифровых материалов.
- Поощрять общественность включаться в финансирование местного искусства и культуры.
- Инвестировать в долгосрочное сотрудничество между местными сообществами, организациями искусства и культуры, органами местного самоуправления и частного сектора для поощрения участия в программах, особенно в тех местах, где вовлеченность низка.
- Способствовать увеличению частных пожертвований, помогая организациям развить способность к фандрайзингу.
- Инвестировать в здания и инфраструктуру за счет капитальных инвестиций.
- Обеспечивать поддержку организаций культуры по сбору и исполь-



зованию данных для формирования новых рынков и осваивания новых источников дохода.

– Поддерживать организации в стремлении наладить новые партнерские отношения, которые будут продвигать их миссию.

– Инвестировать в организации, которые используют методы самооценки качества деятельности для улучшения своей производительности и управления.

– Давать возможность и стимулировать организации к сокращению расходов и повышению эффективности.

– Поддерживать и поощрять организации в инвестировании в высококлассные профессиональные кадры и развитие лидерства.

– Содействовать диверсификации сотрудников для создания более справедливого трудоустройства и продвижения, а также более разнообразного руководства и управления.

– Поддерживать сектор искусства и культуры, чтобы понять характеристики хорошо управляемой организации.

– Предоставлять молодым людям возможности для трудоустройства и продвижения в искусстве и культуре.

– Работать с партнерами с целью создания цифровых технологий в рамках сектора для продвижения новых способов деятельности и профессий.

– Работать с департаментом образования, финансируемыми органи-

зациями и художниками, школами, СМИ, местным самоуправлением, организациями высшего и дополнительного образования и другими партнерами для обеспечения последовательного национального подхода к решению проблемы культурного обеспечения детей и молодежи.

– Работать с партнерами для создания совместного качественного культурного продукта для детей и молодежи в школах и вне школ.

– Инвестировать в организации, которые ориентированы на создание качественного культурного учебного продукта для детей и вместе с детьми и молодежью.

Участие в грантовых программах. Участвовать могут организации любых типов и форм (иногда – и физические лица), в сфере любых видов искусства и культуры. Подать можно только одну заявку, на какой-либо конкретный конкурс.

– Поддержка международных проектов возможна, но главный критерий при отборе – эффект от инвестиций на территории Великобритании.

Яркие и интересные проекты. Например, «Кузница» (The Forge), чья целевая аудитория – дети и молодежь удаленных территорий, «Ноябрьский клуб» (November Club) – театральные постановки с участием жителей в маленьких удаленных деревнях.

– Успех – это качество и/или уровень вовлечения (два основных элемента, на достижение которых направлена деятельность в целом).

Экономический эффект от культурного проекта не столь важен, как качество и вовлечение.

– При реализации проектов важны две составляющие: культурная составляющая (культурный уровень) и социальный эффект. Например, если это концертный зал, то важны не только массовые зрелищные мероприятия, но и образовательные программы для «сложных» категорий граждан.

– Методология оценки социального эффекта и его влияния на результат проекта в целом: чем крупнее проект, тем обширнее отчетность и показатели, от маленьких организаций этого не требуют (отчетность по возможности).

www.artscouncil.org.uk

Татьяна Леснова,

автор проекта «Парк Двуречья «Подкова времен» (Пермский край, п. Ферма)

ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ «САММХОЛЛ» (ЭДИНБУРГ) / SUMMERHALL (EDINBURGH)



Центр культуры и искусств «Саммхолл» (Summerhall) – это многофункциональное пространство для проведения мероприятий в Эдинбурге. Ранее в здании был расположен факультет ветеринарной медицины Эдинбургского университета, теперь же это место является основной площадкой для проведения театрального фестиваля, ежегодная программа которого включает в себя около 200 спектаклей. Здесь также проводятся мероприятия Эдинбургского фестиваля науки; в течение года более 600 аудиторий используются для проведения художественных выставок, об-

разовательных программ, мастер-классов; в здании работают мастерские художников, офисы и исследовательские лаборатории.

Центр нацелен на поддержку и развитие шотландской культуры, самобытности и искусства. Значительную часть площадей арендует (безвозмездно) яркий представитель научного сообщества – Ричард Демарко. Ричард Демарко родился в Эдинбурге в 1930 году. Художник и пропагандист визуальных и исполнительских искусств, один из самых влиятельных сторонников современного искусства Шотландии, основатель Галереи и Европейского

художественного фонда Демарко, профессор лондонского университета, соучредитель театра в Эдинбурге (1963). На протяжении многих лет, в рамках работы Галереи и фонда, благодаря именно Ричарду Демарко устанавливались межкультурные связи, у шотландских художников была возможность продвигать себя и найти поддержку по всей Европе.

Значимость вклада Ричарда Демарко в современное искусство на международном уровне не просто признана, она подтверждается присуждением польского Золотого ордена «За заслуги», посвящением в рыцари Ордена искусства и литературы Франции и вручением ордена Британской империи.

Сегодня Ричард Демарко искренне заинтересован в русско-английском культурном обмене, в том числе в рамках следующего ежегодного фестиваля в Эдинбурге. Цитаты: «Европе нужна русская душа. Без рус-



Уникальный пример того, как частный благотворительный фонд содержит целый имущественный комплекс и предоставляет его в пользование не только творческим сообществам, но и всем шотландцам.

Юлия Булдакова





Интересен формат неформальных вечеринок с приглашением представителей творческих индустрий – это событие, которое обеспечивает идеальную платформу для открытых дискуссий и практических советов.

Ольга Грачева



ской души у Европы нет будущего», «Сердце России не в Москве».

Это самый крупный частный центр культуры и искусств. Центр работает без государственной поддержки.

Проводятся выставки изобразительного искусства (живопись, скульптура, фотография и др.): как бесплатные, так и с платным входом.

Для художников безвозмездно предоставляются выставочные пространства.

Центр работает без господдержки, без «якорных» спонсоров.

Доходы – аренда помещений и площадей:

– субъектами малого бизнеса (кафе, автосервис, пивоварня, студия звукозаписи, офисы), в том числе социального (например, социальная парикмахерская);

– под мероприятия (свадьбы, юбилеи, дни рождения и пр.)

www.summerhall.co.uk

Татьяна Леснова,

автор проекта «Парк Двуречья «Подкова времен» (Пермский край, п. Ферма)

ДОКУМЕНТАЛЬНЫЙ ТЕАТР «НОЯБРЬСКИЙ КЛУБ» (MORPET) / NOVEMBER CLUB (MORPETH)



Документальный театр «Ноябрьский клуб» (November Club) снимает небольшое помещение в центре города Морпет (Северная Англия). В команде 4 штатных сотрудника, для каждого проекта приглашаются консультанты, художники, профессиональные режиссеры (фрилансеры) по договору услуг. Миссия организации состоит в сохранении культурного и духовного наследия, возвращении и актуализации локальной истории. Себя они называют «книжными червями», мечтателями, потому что очень часто работают в архивах и библиотеках в поисках новых историй. На основе архивных материалов ставятся пьесы о людях и событиях города.

Театр является благотворительной организацией, по поддержанию деятельности его можно было бы назвать мастерской перформансов.

Деятельность театра сосредоточена на создании перформансов. Каждому перформансу предшествует тщательная подготовка: сначала проводится социологический опрос среди местного населения о проблемах, тревогах, мечтах людей.

После обработки полученной информации начинается сбор источников по архивам, библиотекам, затем для собранного материала ищется художественная форма. Узнаваемые

истории людей, местные достопримечательности, локации находят искреннего зрителя, участника действия.

В 2006 году был реализован проект «За концом дороги» о разбросанных по Северной Англии маленьких деревушках и их жителях – 10 мест, 640 км и 7 актеров, 4 музыканта и 18 месяцев работы, начиная от идеи, социологического опроса, поиска денег, сбора материалов, написания сценария.

Главный вопрос проекта: «Что объединяет этих, таких разобщенных людей?» Оказалось, что песня, музыка. Так появились поющие деревни и культурный продукт – спектакль из местных историй (сторителлинг), хор из числа местных жителей. Жители увлеклись культурным проектом, начали сами придумывать мероприятия, которые им были интересны, так появился «Рождественский сценарий» в одной из деревень.

Почему в перформансах задействованы профессиональные сценаристы, актеры, художники и музыканты? Так задается высокая планка

«**Интересен опыт построения деятельности на сторителлинге с максимальным вовлечением местных жителей.**

Ольга Грачева



Очень интересные, умные, креативные технологии работы с проблемами в социуме. Проект вдохновил на создание подобного спектакля со школьниками, для того чтобы выразить в творчестве волнующие их проблемы, которые не решаются никаким иным способом.

Наталья Бенчарова



качества культурного продукта, это своеобразная прививка профессионализма, стимулирующая работу местного сообщества.

В 2017 году был реализован совместный проект в городе Берик (бывший рыбацкий городок, в котором работала канатная фабрика). Был организован такой перформанс: исторический центр городка до самого порта был оплетен канатом в 900 м (истории городка – 900 лет), на который прикрепили истории жителей.

Уникальный продукт создается для разных групп населе-



Миссия клуба: открывая прошлое, создать новые вдохновляющие истории.

Юлия Булдакова



ния: это фермеры, жители маленьких городков и даже отдельных улиц. Для участников проекта важна не широта охвата населения, а глубина полученного впечатления, камерность и сопричастность к действию.

Некоммерческой организации в Морпете исполнилось 10 лет, работает она преимущественно на средства грантов от Совета по культуре и искусству Англии.

Измерение эффективности проектов – это статистика: сколько людей было активно задействовано в мероприятии, сколько были пассивными наблюдателями, сколько пришло на культурное событие. Качественный показатель измерить сложнее. Этот проект убеждает в том, что искусство объединяет людей, делает их счастливее. Перформансы театра вызывают положительные эмоции и отклики, в депрес-

сивных районах появляется больше счастливых людей.

Понравилась идея работы с личными историями людей в рамках перформанса, которая помогает воссоздать атмосферу места, обратиться к его своеобразности. Благодаря этому происходит ненавязчивое вовлечение разобщенных людей в совместную творческую деятельность.

Воспоминания объединяют людей и подчеркивают их индивидуальность. Вовлечение профессионалов в проекты служит своего рода прививкой профессионализма.

www.novemberclub.org.uk

Нина Кислина,

автор проекта «Деревня у водяной мельницы» (Саратовская область, с. Лох)

БЛАГОДАРИМ СПИКЕРОВ ПРОГРАММЫ

Благодарим за участие в программе британские и шотландские культурные организации и лично:

Николаса Баумфилда,
старшего менеджера Совета по культуре и искусству Англии;

Эндрю Ротвелля,
менеджера по культуре и туризму городского совета Ньюкасла;

Филиппа Бернайса,
исполнительного директора Королевского театра Ньюкасла;

Деклан Бахарини,
брокера по взаимодействию с культурным сектором партнерства по культуре Ньюкасла и Гейтсхеда;

Чарли Грегори,
директора Центра современного искусства «Нью-Бридж Проджент»;

Катрину МакХью,
креативного директора Женского театра перформативных искусств Ньюкасла;

Али Притчард,
основателя и художественного руководителя театра «Альфабетти»;

Эмму Томас,
генерального директора поместья Делаваль-холл;

Рэйчел Адам,
директора Музея Вудхорна;

Чинцию Харди,
художественного руководителя Документального театра «Ноябрьский клуб»;

Сару Хадсон,
продюсера по обучению и участию Документального театра «Ноябрьский клуб»;

Джейн Манн,
председателя оперативной группы управления Музея Бейлиффгейт;

Клэр Ньютон,
менеджера по развитию Центра театрального искусства в Алнике;

Эстер Хингл,
менеджера по работе с промоутерами на местах Программы гастролей в сельских территориях;

Вэла Тобиаса,
продюсера по обучению и участию Художественной галереи в Берике;

Джеймса Лоутера,
руководителя отдела визуальных искусств Художественной галереи в Берике;

Кристин Маклин,
менеджера по взаимодействию с сообществом Национального музея Шотландии;

Клэр Стюарт,
директора проекта «Креативный Эдинбург»;

Джени Карр,
председателя Шотландско-Российского форума;

Тони Харрингтона,
исполнительного директора проекта «Кузнеца»;

Рианнон Хайлс,
заместителя директора Музея под открытым небом в Бимише.

Литература:

Культуры и глобализация: культурная экономика. SAGE Publications Ltd., 2008. С. 96.

Ч. Лэндри, Л. Грин, Ф. Матарассо, Ф. Бьянчини. Возрождение городов через культуру. СПб, 1999.

Источники данных:

Сайт учебного агентства Reading Agency – HEADSPACE
www.readingagency.org.uk/young-people

Национальная сеть земельных трастов Великобритании – www.cltnetwork.org

Сайт проекта «Домашняя выпечка» –
www.homebaked.org.uk

Организация поддержки бизнесов, управляемых местными сообществами, Power to Change –
www.powertochange.org.uk/stories/homebaked

Сайт Центра искусств в «Квадратной часовне» (Галифакс) – www.squarechapel.co.uk

Сайт медиacentра в Хаддерсфилде –
www.themediacentre.org

Сайт музея Роальда Даля – www.roalddahl.com/museum

Сайт Программы гастролей в сельских территориях с афишей событий – www.highlightsnorth.co.uk

Сайт Центра театрального искусства в Алнике –
www.alnwickplayhouse.co.uk

Сайт Музея социальной истории Алника –
www.bailiffgatemuseum.co.uk

Культурный центр The Forge –
www.allendaleforgestudios.co.uk

Туристический портал Нортумберленда –
www.visitnorthumberland.com/allendale

Сеть развития сельских территорий (Rural Growth Network) – www.cla.org.uk/your-area/north/funding/north-east-rural-growth-network

Сайт музея под открытым небом в Бимише –
www.beamish.org.uk

Официальный сайт города Хей-он-Уай –
www.hay-on-wye.co.uk

Книжный фестиваль в городе Хей-он-Уай –
www.hayfestival.com

Фестиваль философии и музыки в городе Хей-он-Уай –
hay.htlgi.iai.tv

Сайт театра «Альфabetти» – www.alphabettitheatre.co.uk

Сайт проекта The Forge – www.intheforge.com/site

Сайт Центра современного искусства «Нью-Бридж
Проджект» – www.thenewbridgeproject.com

Сайт фестиваля света «Дарем Люмьер» –
www.lumiere-festival.com/durham-2017

Сайт художественной галереи в Берике –
www.berwickvisualarts.co.uk

Сайт галереи «Бисквитная фабрика» –
www.thebiscuitfactory.com

Сайт Шотландско-Российского форума –
www.scotlandrussiaforum.org

Сайт проекта «Творческий Эдинбург» –
www.creative-edinburgh.com

Сайт женского театра перформативных искусств –
www.openclasp.org.uk

Сайт музея Вудхорна – www.experiencewoodhorn.com

Сайт партнерства по культуре Ньюкасла и Гейтсхеда –
www.ngcv.tv

Страница поместья Делавадь-холл на сайте Национального фонда – www.nationaltrust.org.uk/seaton-delaval-hall

Сайт рынка «Тайнмут-маркетс» –
www.tynemouthmarkets.com

Сайт Совета по культуре и искусству Англии –
www.artscouncil.org.uk

Сайт Центра культуры и искусств «Саммхолл» –
www.summerhall.co.uk

Сайт документального театра «Ноябрьский клуб» –
www.novemberclub.org.uk

Кейс-стади о роли культурных институций в развитии локальных территорий и сообществ основан на анализе британского опыта. В данном сборнике рассматривается 27 кейсов реализации социокультурных инициатив и деятельности культурных институций на северо-востоке Великобритании и в Шотландии. Материал разделен на два блока кейсов. В первом эксперты анализируют модели устойчивости 9 социокультурных проектов и организаций Великобритании, которые имеют уже успешно сложившуюся практику и устойчивые эффекты, фактически выступая в роли центров развития локальных территорий и местных сообществ. Второй блок – результат анализа опыта, полученного в ходе организованной Благотворительным фондом Елены и Геннадия Тимченко международной образовательной программы «Центры социокультурного развития территории: модели, практики, технологии работы». Авторами 18 кейсов стали участники стажировки, состоявшейся в ноябре 2017 года.

Кейс-стади подготовлен Ассоциацией менеджеров культуры (АМК) в партнерстве с Московской высшей школой социальных и экономических наук (МВШСЭН) по заказу Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.

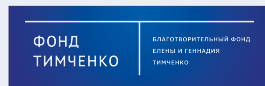
ISBN 978-5-6040574-0-7



© Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко, 2018

© Ассоциация менеджеров культуры, 2018

Организатор программы:



Елена Коновалова, руководитель программного направления «Культура» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко;
Екатерина Поротникова, менеджер программного направления «Культура» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

Разработчик и оператор программы:



Инна Прилежаева, исполнительный директор АМК;

Анна Захарова, менеджер проектов АМК;

Дарья Салмина, менеджер проектов АМК

Оксана Власова, директор по коммуникациям АМК;

Дженнифер Хинвес, куратор стажировки, старший преподаватель Школы искусств и социальных наук Университета Нортумбрии (School of Arts & Social Sciences, Northumbria University)

Экспертный и образовательный партнер программы:



Ольга Карпова, научный руководитель программы, декан факультета управления социокультурными проектами МВШСЭН

Подготовка издания:

Редактор: Ксения Генрих

Выпускающий редактор: Оксана Власова

Верстка: Маргарита Чекоданова

Авторы текстов:

Ольга Карпова, декан факультета управления социокультурными проектами МВШСЭН;

Ольга Сеницына, эксперт в области социокультурного менеджмента и международных культурных связей;

Ирина Щербакова, эксперт Института управления государственными ресурсами НИУ ВШЭ;

Юлия Булдакова, Тулунская городская общественная организация поддержки молодежных социальных проектов и творческих инициатив «Тулун.ру» (Иркутская область, г. Тулун);

Нина Кислина, МОУ «Школа с. Лох Новобурасского района Саратовской области имени Героя Советского Союза В. И. Загороднева» (Саратовская область, с. Лох);

Наталья Бенчарова, общественная организация Ольхонского района «Новое поколение» (Иркутская область, п. Хужир);

Татьяна Леснова, МУ «Культурно-досуговый просветительский центр «Двуречье» (Пермский край, п. Ферма);

Ольга Бадрызова, МАУ «Центр физкультурно-оздоровительной работы и молодежной политики Голышмановского района» (Тюменская область, р. п. Голышманово);

Ольга Грачева, АНО «Творческие проекты Кайкино» (Ленинградская область, д. Кайкино);

Екатерина Забалдина, Ассоциация общественных организаций муниципального образования «Каргопольский муниципальный район» (Архангельская область, г. Каргополь).

Оригинал текста опубликован на сайте:

[Конкурс «Культурная мозаика малых городов и сёл», Ассоциация менеджеров культуры](#)

В оформлении издания были использованы фотоматериалы с сайтов представленных организаций, а также из личного архива участников стажировки.