

# ЕСТЬ ЛИ БУДУЩЕЕ У МАЛЫХ ГОРОДОВ И СЕЛ?

ПРИОРИТЕТЫ  
ЛОКАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ

ОТКРЫТАЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ДИСКУССИЯ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

29.09.2017 МОСКВА

ЦЕНТР «БЛАГОСФЕРА»

Организатор:



Экспертный партнер:



**КУЛЬТУРНАЯ  
МОЗАИКА**  
МАЛЫХ ГОРОДОВ И СЕЛ  
[www.cultmosaic.ru](http://www.cultmosaic.ru)  
[f / kulturmosaic](https://www.facebook.com/kulturmosaic)

# Оглавление

<b>I. Постановка проблемы и ключевые вопросы</b>	<b>3</b>
<b>II. Актуальная повестка</b>	
Малые города и села в контексте федеральных и региональных стратегий развития	6
Социальное предпринимательство на местах	8
Местные сообщества и ресурсы локальных территорий	10
Успешные кейсы развития локальных территорий	14
<b>III. Приоритеты на будущее</b>	<b>22</b>

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Несмотря на то, что значительная часть населения России по-прежнему проживает в малых городах и селах<sup>1</sup>, сегодня большинство экспертов уверенно заявляют, что мы вступаем в новую эру – эру больших городов, которые все больше становятся центрами развития и магнитами притяжения наиболее активной части населения.

Сегодня стремительно нарастают тревожные тенденции: несмотря на то, что в России существенно замедлился процесс урбанизации, продолжается массовый отток населения из малых городов в крупные, особенно катастрофична ситуация с оттоком молодежи<sup>2</sup>. При этом по-прежнему ежегодно в стране идет повсеместное сокращение тысяч сельских населенных пунктов, а концентрация населения происходит в региональных центрах и их ближайших пригородах<sup>3</sup>.

В этих условиях принципиально важны разработка долгосрочных стратегий устойчивого развития и поиск новых управленческих подходов и управленческих инноваций. Это, в свою очередь, ставит вопрос и о необходимости появления на местах компетентных управленцев, владеющих этими технологиями, и о качестве их отбора и обучения.

<sup>1</sup>По данным Федеральной службы статистики РФ на 1 января 2017 г., в России почти 16 млн чел. (т. е. 10,9 % населения РФ) проживает в 788 малых городах с населением до 50 тыс. чел., еще 7 млн чел. – в 1192 поселках городского типа с населением до 20 тыс. и более (т. е. 4,8 % населения РФ) и 37 млн чел. (т. е. 25,7 % населения РФ) – в сельских поселениях, таким образом, всего более 41 % населения РФ проживает в малых городах, поселках городского типа и сельских населенных пунктах [\[подробнее\]](#)

По наблюдениям экспертов, именно эта социальная группа особенно остро ощущает на себе все проблемы, характерные для нашей страны: отсутствие дорог, упадок образования и здравоохранения, низкие доходы населения, недостаток рабочих мест, падение культуры и т. д. В этих местах с каждым годом увеличивается смертность и уменьшается рождаемость [\[подробнее см. «Общую газету»\]](#).

<sup>2</sup>Так, по данным Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС

за 2016 г., только 4 % опрошенных в малых городах выпускников планируют остаться там по окончании школы. Десять лет назад выпускников, не желающих уезжать из малых городов, было 14 %. Абсолютное большинство выбирает «миграционную стратегию». [\[подробнее на РБК\]](#)

<sup>3</sup>Данные за 2016 г. подробнее см. на [Демоскоп.Weekly](#)

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ**

В эпоху постиндустриальной экономики, когда социокультурные ресурсы начинают играть значимую роль, умение включать эти ресурсы в стратегии развития территории требует от управленцев особых компетенций, новых знаний и навыков. Территориям сегодня необходимы сильные лидеры, которые обладают этими компетенциями и видением будущего. Лидеры, которые готовы объединить и повести за собой местные сообщества.

Несмотря на продолжающиеся дискуссии о наличии или отсутствии в России «местного сообщества», сегодня каждый человек и житель территории воспринимается как активный субъект. Понимание этой многосубъектности территории и выстраивание моделей вертикального и горизонтального партнерского взаимодействия становятся основой управления территориальным развитием и условием устойчивости локального развития.

При этом сегодня важно обсуждать не только базовые принципы и концептуальные рамки развития малых городов и сел, но и конкретные технологии, подходы и методы работы с локальными территориями.

Все это, по мнению многих экспертов и практиков работы с территориями, означает, что для развития малых городов и сел требуется новая социально-экономическая и региональная политика, а соответственно и выработка новых стратегий и технологий локального развития с постоянной фиксацией и обменом успешными практиками.

В свою очередь, это требует максимального поощрения при создании различных дискуссионных площадок с возможностью представления разных экспертных и субъектных позиций на тему локального развития, например, в формате такой открытой профессиональной дискуссии, как «Есть ли будущее у малых городов и сел? Приоритеты локального развития», активным инициатором которой на протяжении уже нескольких лет выступает Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко.





**ОЛЬГА КАРПОВА,**  
модератор дискуссии, декан  
факультета управления  
социокультурными  
проектами Московской  
высшей школы социальных  
и экономических  
наук (МВШСЭН),  
научный руководитель  
Президентской программы  
повышения квалификации  
управленческих кадров в  
сфере культуры Российской  
академии народного  
хозяйства и государственной  
службы при Президенте РФ  
(РАНХиГС)

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Каковы сегодня базовые принципы и концептуальные рамки развития малых городов и сел? Каковы место и перспективы малых территорий в стратегиях регионального и федерального развития России?
- Есть ли будущее у малых городов и сел, особенно у тех, которые утрачивают основы для своего социально-экономического развития?
- Кто несет ответственность за это будущее? Есть ли качественный высококвалифицированный управленческий ресурс на местах?
- Какова роль местных сообществ в проектах развития локальных территорий?
- Каким образом следует выстраивать коммуникацию внутри местных сообществ, чтобы избежать конфликтов интересов и достигать синергетических/взаимодополняющих эффектов?
- Каким образом сегодня нужно выстраивать стратегии локального развития?
- Каковы зоны развития, приоритеты и ограничения в решении проблем локальных территорий – туризм, предпринимательство, креативные индустрии?
- Какую роль в этом играют социокультурные ресурсы и технологии?
- Какие механизмы поддержки и развития социокультурных инициатив востребованы и эффективны?
- В чем запрос у малых территорий на взаимодействие с государством, бизнесом, частными донорами и институтами развития?
- Каковы конкретные технологии, подходы и методы работы с локальными территориями?



## АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

### Малые города и села в контексте федеральных и региональных стратегий развития

- Место малых городов и сел в стратегиях регионального и федерального уровня
- Неравномерность развития и разница в качестве жизни на территориях
- Приоритеты и препятствия развития
- Принципы и механизмы поддержки
- Создание проектного пула «пилотов» лучших практик развития муниципальных образований



**АЛЕКСЕЙ ЕЛИН,**  
врио директора Департамента  
планирования территориального  
развития Министерства  
экономического развития РФ

Сегодня, несмотря на то, что уровень урбанизации в России по сравнению с серединой прошлого века сильно замедлился<sup>1</sup>, существенно увеличился отток населения из малых городов в пользу крупных и крупнейших агломераций<sup>2</sup>.

В таких условиях обеспечение возможностей для мобильности населения с одной стороны и сглаживание разницы в качестве жизни на разных территориях с другой – одни из базовых вопросов управления территориальным развитием.

При этом, с учетом ресурсных ограничений, важно грамотно выделять приоритеты развития, дифференцировать подходы к разным территориям, включая и тонко настраиваемые в каждом конкретном случае меры и объемы государственной поддержки и финансирования различных проектов развития. В течение ближайших полутора-двух лет в России

должна быть выстроена система подготовки документов стратегического планирования на основе реализации 172-ФЗ от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в Российской Федерации», включая и разработки на муниципальном уровне<sup>3</sup>.

В рамках Стратегии пространственного развития России до 2030 года идет работа над определением приоритетов развития на разных территориальных уровнях. Важно помимо отраслевого подхода, получившего широкое распространение, переходить к комплексному, учитывающему особенности территорий, настраиваемому для каждого типа территорий, максимально способствующему раскрытию социально-экономического потенциала территории<sup>4</sup>. Эта задача может и должна реализовываться на муниципальном уровне, только на местах можно определить «драйверы» развития, учесть мнение всех заинтересованных участников.



При этом задачей региональных властей становится внимание к таким территориям, содействие в реализации приоритетов. Впервые в законодательстве четко определены и предоставлены возможности стратегирования на муниципальном уровне. Однако согласно 172-ФЗ на уровне муниципальных районов и городских округов разработка документов стратегического планирования стоит только в качестве рекомендации, а не нормы в виде обязательного правила. Каждое муниципальное образование должно определить необходимость разработки такого рода документа. Минэкономразвития России завершит в 2018 году разработку рекомендаций по подготовке таких стратегий, что позволит, с одной стороны, систематизировать работу по их подготовке и дальнейшему мониторингу, с другой – поможет муниципалитетам сделать такие стратегии качественными. Принципиально важно вертикальное согласование всех документов стратегического планирования – связка документов федерального, регионального и муниципального

уровней, а также четкая система мониторинга и выстраивания обратной связи. Поэтому подготовку таких документов на муниципальном уровне важно увязывать с региональной социально-экономической стратегией.

При этом есть необходимость формирования базы данных пилотных проектов – лучших практик развития муниципальных образований, разрабатываемых стратегий для организации взаимодействия и обмена опытом между муниципальными образованиями и регионами.

Уже сегодня много примеров, когда небольшой город нашел свою нишу: в туризме это Великий Устюг в Вологодской области, Мышкин в Ярославской области, Таштагол в Кемеровской области со сверхпопулярным курортом Шерегеш, в агропромышленном секторе и пищевой промышленности это Алексеевка в Белгородской области и Белев в Тульской. Список можно продолжать долго.



<sup>1</sup>Так, если в 1960-е Россия перешагнула рубеж в 50 %, а в 1989 г. достигла 73 %, то сейчас уровень урбанизации только 74,3 % [\[см. данные Федеральной службы статистики РФ на 1 января 2017\]](#).

<sup>2</sup>Сегодня в России 15 городов-миллионников, а всего несколько лет назад их было 13.

<sup>3</sup>172-ФЗ, ст. 11, п. 5. К документам стратегического планирования, разрабатываемым на уровне муниципального образования, относятся: 1) стратегия социально-экономического развития

муниципального образования; 2) план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования; 3) прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный период; 4) бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период; 5) муниципальная программа.

<sup>4</sup>Так, например, в Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года

впервые был применен дифференцированный подход к развитию сельских территорий. Сельские территории с учетом большого разнообразия видов сельской местности были дифференцированы – разделены на 4 типа по характеру освоения и сельскохозяйственного использования, потенциалу и ограничениям развития сельской местности, с фиксацией разных приоритетов и ограничений развития.

## АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

### Социальное предпринимательство на местах

Что определяет качество жизни на территории и как оно связано с социальным предпринимательством?

Приоритеты, возможности и ограничения работы с социальными предпринимателями на местах

В чем экономическая устойчивость социального предпринимательства?



**СЕРГЕЙ ГОЛУБЕВ,**  
генеральный директор  
Фонда социальных инвестиций

Сегодня территории жестко конкурируют за качество жизни. Только в том случае, если на территории есть в наличии определенный набор сервисов, который ассоциируется у людей, проживающих на этой территории, с высоким качеством жизни, только тогда там остаются люди, и только эти территории имеют шансы к устойчивому развитию.

При работе с малыми городами и селами важно заниматься активным вовлечением местного населения в проекты развития. Первый шаг воздействия и входа в среду – через детей и подростков, через их вовлечение в социокультурное проектирование. При изменении культурной нормы начинают меняться и социальные нормы поведения на территории и наоборот, что позволяет человеку увидеть новые возможности для проживания на данной территории и дает большее пространство для выбора, т. е. больше поводов для того, чтобы остаться.

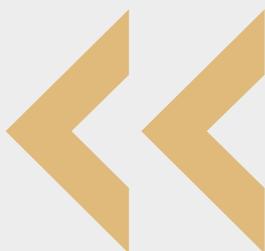
Социальный предприниматель – это тот, кто «революционизирует» /

меняет ситуацию на территории / в своей отрасли в целом, создает новое пространство жизни для людей и выстраивает всю цепочку деятельности, от производства продукции до реализации. Это формирует новые, экономически устойчивые модели развития территории<sup>1</sup>.

Экономическая устойчивость социального предпринимательства сегодня даже не в опоре на предпринимателей, а в ставке на «правильных»/предприимчивых людей. Это, например, работники сферы культуры и в целом бюджетной сферы, сильно мотивированные не только на получение финансирования, но и на социальные изменения и производство социальных инноваций.

На текущий момент в России существует множество мер государственной и частной поддержки социального предпринимательства как на федеральном, так и на региональном уровне:

1. Государственные программы Министерства экономического развития РФ по поддержке малого



и среднего бизнеса (только коммерческие инициативы): создание и/или обеспечение деятельности центров инноваций социальной сферы;

2. Государственная программа Министерства образования и науки РФ по поддержке опорных университетов как центров социального развития (сегодня их 33, а к 2019 г. будет создано уже 50 таких университетов): проведение конкурсов проектов и запуск социальных акселераторов, т. е. программ ускоренного развития социальных предпринимателей;

3. Субсидии и грантовые программы других ключевых федеральных министерств: Министерство сельского хозяйства РФ, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, Министерство связи и массовых коммуникаций РФ, Министерство культуры РФ и Федеральное агентство по туризму РФ и др.;

4. Финансовая и консалтинговая поддержка со стороны различных грантовых конкурсов, в том числе различных частных благотворительных фондов. Например:

— Фонд «Наше будущее»: поддержка социальных предпринимателей как коммерческого, так и некоммерческого секторов (финансирование, экспертная поддержка, онлайн-образование и т. д.);

— Фонд поддержки социальных проектов Агентства стратегических инициатив;

— Фонд социальных инвестиций и другие;

5. Дополнительно на региональном уровне: университеты, ресурсные центры поддержки некоммерческих организаций, бизнес-инкубаторы, региональные

венчурные фонды, поддержка от многофункциональных центров, центры инноваций социальной сферы, гранты на развитие малого бизнеса, софинансирование региональных программ и проектов, прямые субсидии и т. д.

Особенно стоит уделять внимание и работать с теми, кто готов развиваться, – важны технологии работы с местными сообществами, в том числе изучение опыта зарубежных стран (Израиля, Скандинавии и т. д.).

Новые формирующиеся, в том числе благодаря различным федеральным и региональным конкурсам проектов, субъекты – агенты развития территории – необходимо встраивать в уже сложившиеся на территории рынки и системы взаимоотношений, нормативно-правовые и институциональные условия.

В целом важна консолидация усилий местных сообществ и различных мер поддержки по созданию в малых городах и селах новых продуктов и сервисов, т. е. фактически по выстраиванию нового качества жизни на территории.

<sup>1</sup> В данном случае речь идет не о традиционном производстве исключительно сувенирной продукции, а о расширении линейки предложения за счет понимания запросов территории, анализа рынков, уже сложившихся глобальных или региональных цепочек производителей и поставщиков, в которые можно встраиваться, создавая новые или недостающие ниши сервисов и продуктов.



## АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

### Местные сообщества и ресурсы локальных территорий



**МИХАИЛ АЛЕКСЕЕВСКИЙ,**  
антрополог, руководитель  
Центра городской  
антропологии КБ «Стрелка»

- Что сегодня выступает ресурсом развития территорий?
- Где искать драйверы роста – внутренние или внешние ресурсы развития?
- Каковы технологии работы с разными ресурсами?
- Начинают ли в России складываться местные сообщества? Можно ли говорить о готовности регионов к работе с местными сообществами?
- Существуют ли региональные различия в этом процессе?
- Каковы технологии работы с местным сообществом?
- Успешные кейсы.

Важно обратить внимание на революцию, которая довольно незаметно для многих происходит сегодня в российской провинции, – смена модели культурного потребления в результате стремительного развития технологий и расширения возможностей доступа к различным источникам информации (появление онлайн-библиотек, баз данных, онлайн-образования и т. д.). Все это начинает существенно сокращать разрыв – снижать градус различий между качеством жизни в больших и малых городах, в малых городах и селах. При этом последние могут выигрывать и за счет таких важных ресурсов их развития, как качество экологии на территории, а также высокий уровень развития социального капитала – уровень доверия в результате более тесных социальных связей.

С другой стороны, в малых городах и селах все еще достаточно сильно распространены устаревшие и менее эффективные модели мышления и управления учреждениями культуры, доставшиеся нам в наследство от СССР, – не в проектной, а в плановой логике, а также неумение работать не разово, а на долгую дистанцию. К тому же на этих территориях существует риск гиперконцентрации проектной деятельности на одном человеке – это также не создает устойчивых связей и не выступает гарантом долгосрочного устойчивого развития. Выходом из этой ситуации является наращивание программ поддержки социокультурных инициатив, ориентированных на вовлечение местных жителей и развитие локальных сообществ.



И, с другой стороны, развитие образовательных программ, способствующих повышению уровня проектной компетентности на местах (в различных форматах – конкурсы, тренинги, проектные лаборатории, стажировки и т.д.) – с выходом на создание региональных проектных команд и устойчивой партнерской сети взаимоподдержки федерального масштаба.

В данном случае важны включение внешних партнеров и экспертов, а не только представителей часто довольно замкнутых локальных сообществ, и выход на государственную поддержку подобных инициатив.



**ДМИТРИЙ ОЙНАС,**  
вице-президент  
Национального фонда  
«Возрождение русской  
усадыбы»

Помимо культуры в целом, сегодня универсальным и синергетическим ресурсом будущего развития выступает наследие. Оно есть везде, и многообразие его видов позволяет работать с ним в самых разных сферах. Основной вопрос заключается в поиске эффективных технологий использования данного ресурса. Это вопрос перевода наследия в актуальный ресурс, для того чтобы оно стало частью повседневности.

Каждый населенный пункт должен воспринять свое наследие и интерпретировать его таким образом, который для него наиболее приемлем. Например, за счет включения его в реальную экономическую деятельность и более широкие рынки.

Один и тот же город на протяжении всей своей истории может менять разные экономические модели. Например, маленький город Плес из моногорода – военной крепости Владимиро-Суз-

дальского, а потом и Московского княжества – перешел в торговую модель (город на р. Волге), а затем, с утратой и этого значения, освоил рекреационные услуги, став курортным городом. Можно способствовать возникновению этих новых моделей развития как изнутри, внутри самого городского сообщества, так и снаружи – за счет привлечения внешних идей.

Важен поиск драйверов роста на самой территории – раскрытие потенциала и ресурсов локального развития, а не только надежда на выделение финансирования из федерального и регионального бюджетов. При этом достаточно часто – особенно для кризисных территорий – важны не только местные инициативы, но и приглашение «варягов». Внешний импульс может стать дополнительным или отсутствующим на месте источником роста.



**МАРИЯ ШУБИНА,**  
директор программы  
«Гений места»  
Российского фонда  
культуры

Фонд уже третий год реализует программу поддержки музеев с широким включением внешних экспертов, посвященную локальной истории и работе с краеведческими музеями.

Один из способов получить финансовую поддержку от фонда – это взаимодействие с внешним миром. Для фонда важно поддерживать любой выход местного сообщества вовне, возникновение

любых внешних связей – горизонтальные и вертикальные партнерства, возможность работать с экспертизой проектов и наращивание своих компетенций.

Эти внешние импульсы, опора на уникальность и наследие территории, а также наращивание новых связей – шаг к максимальной открытости музеев для сотрудничества с различными местными сообществами.



**ЕЛЕНА СОБИНОВА,**  
эксперт в области  
социокультурного  
проектирования

В работе с территориями важно понимать, что на первом этапе реализации проектов, когда еще не видны долгосрочные социально-культурные эффекты, уже происходит активизация/пробуждение местного сообщества. В этот момент особенно важна роль внешней экспертной поддержки этого сообщества, чтобы оно смогло увидеть более широкие горизонты своих возможностей. Несмотря на отток жителей с сельских территорий, в последние годы наблюдаются и обратные тенденции, не учитывать которые в своей работе нельзя. Территории малых городов и сел стали привлекательны для жителей мегаполисов и крупных городов в форматах временного и постоянного жилья (дача, второй дом, переезд на постоянное место жительства). Часть этих новых жителей села включается в развитие местного сообщества и самой

территории, начиная работать с ней как со своим основным местом жительства, с учетом своего достаточно высокого уровня квалификации и разных компетенций. Важно учитывать интересы и возможности этих людей и органично включать их в процессы развития, в том числе сглаживая конфликты интересов со старожилами. Учитывая, что наиболее эффективно можно работать только с субъектами изменений, важно максимально использовать синергию разных ресурсов – учитывать всех, кто так или иначе сегодня занимается развитием компетенций XXI века: формированием лидерской и ответственной гражданской позиции (различные образовательные и благотворительные институции и программы, конкурсы, стартапы и т.д.).



**ИННА ПРИЛЕЖАЕВА,**  
исполнительный директор  
Ассоциации менеджеров  
культуры

Российские регионы сегодня заметно отличаются по характеру проводимой в них культурной политики. Практика показывает, что есть ряд субъектов, заметно ушедших вперед. Как правило, это те субъекты, где длительное время работали различные экспертные группы: Пермский край, Красноярский край, Республика Коми, Калужская область и др. Во многом это свидетельствует и о том, что преобразования чаще всего осуществляются сверху, а низовая инициатива в регионах минимальна.

В то же время в ряде субъектов по-прежнему приходится констатировать консервативность региональной культурной политики. Несмотря на то, что эти регионы имеют все необходимые формальные программы по развитию культуры и стимулированию инноваций, на практике культурные инициативы все еще не имеют действенных механизмов поддержки.

Все это еще раз говорит о том, что различным способам стимулиро-

вания этой низовой активности в регионах и должно быть уделено максимально много времени и внимания.

Важно отметить, что с момента появления факультета управления социокультурными проектами в Московской высшей школе социально-экономических наук (1998) и Ассоциации менеджеров культуры (2002) стало постепенно меняться понимание базовых ресурсов развития территории: в профессиональный обиход управленцев и менеджеров на местах внедряется понимание культуры как одного из драйверов и инструментов регионального роста.

Постепенное становление профессионального сообщества, умеющего работать в рамках проектного подхода с символическими ресурсами территории, дало реальный толчок к изменению ситуации на конкретных локальных территориях. Таким образом, кооперация активных деятелей на местах также может рассматриваться как важный ресурс развития территорий различного масштаба.

Выстраивание на территории различных партнерств – межсекторального, межинституционального, межрегионального и горизонтального взаимодействия всех участников управления территориальным развитием – еще одна важная тема.

Так называемые «агенты перемен» сегодня – это специалисты, способные ориентироваться в ры-

ночной экономике, искать дополнительные источники в условиях жесткого бюджетного дефицита, управлять культурными запросами населения, содействовать решению социально-экономических проблем территорий, опираясь на широкие партнерские связи и местное сообщество.

Практика конкурса «Культурная мозаика малых городов и сел» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко показывает, что сейчас можно отметить запрос на локальные школы культурных менеджеров, культуртрегеров, кураторов, которые владеют новыми гуманитарными технологиями (PR-деятельность и некоммерческий маркетинг), умеют синтезировать традиции и инновации, в том числе работать с информационными технологиями. Будущее – за интерактивной инфографикой, образовательными и коммуникационными площадками, 4D-культурными проектами и т. д.

Кроме того, в региональной практике ощущается большой запрос на крупные инфраструктурные и масштабные имиджевые проекты, которые позволяют монетизировать привлеченное внимание в государственную поддержку и новые инвестиции.





**МАКСИМ ИСАЕВ,**  
руководитель  
направления разработки  
цифровых продуктов и  
работе с сообществами  
КБ «Стрелка»,  
руководитель проекта  
Моногорода.рф

## Успешные кейсы развития локальных территорий

«Комплексное развитие моногородов» – это сегодня одна из приоритетных федеральных программ. В России 319 моногородов, в них проживает порядка 15 млн человек, т. е. 10-ая часть населения страны. Все они разные по масштабам деятельности и численности населения. Поэтому сложно говорить о единых рецептах выхода из кризисной ситуации, в каждом конкретном случае срabатывает свой набор ключевых мер поддержки.

По приоритетной федеральной программе комплексной поддержки развития моногородов и в рамках деятельности Фонда развития моногородов основными задачами программы являются: снижение монозависимости, диверсификация экономики, создание новых рабочих мест, привлечение инвестиций, развитие инфраструктуры, поддержка развития малого и среднего бизнеса. Внутри так называемых институтов развития, таких как Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства и Фонд развития моногородов, формируются конкретные инструменты поддержки моногородов. Например, льготные кредиты малому и среднему бизнесу, создание территорий опережающего развития, льготные займы или инвестиции

в инфраструктурные проекты в моногородах и другие.

Реализация программы «Пять шагов благоустройства моногородов» является одним из целевых показателей эффективности федеральной программы. Предусматривается, что проекты по всем 5 шагам в каждом из 319 монопрофильных муниципальных образований РФ должны быть выполнены до марта 2018 г. Суть программы «ПЯТЬ ШАГОВ БЛАГОУСТРОЙСТВА» – реализации комплекса проектов по улучшению городской среды с опорой на местные ресурсы:

**Шаг 1:** «Сегодня в центре»: Благоустройство оживленного общественного пространства.

**Шаг 2:** «Будущее есть»: Создание возможностей (новые площадки, новые сервисы и т. д.) для времяпрепровождения молодежи.

**Шаг 3:** «Найди прошлое и гордись им»: Обновление городских достопримечательностей и ревитализация наследия.

**Шаг 4:** «Фокус внимания – социальный объект»: Обновление или создание объектов социальной инфраструктуры.

**Шаг 5:** «Подбери брошенное»: Активация заброшенных или неэффективно используемых зданий и помещений.



Всю эту работу важно начинать с активизации местного сообщества за счет различных техник включения – например, через краудсорсинговые платформы, через совместную деятельность и со-участие в различных проектах. Активация сообществ дает представление об общественном запросе: с чего начинать реализацию программы, какие территории нуждаются в преобразованиях. С другой стороны, важным фактором успеха реализации подобных

программ является наличие в каждом городе профессиональных управленческих команд, обладающих необходимыми компетенциями и готовых взять на себя ответственность за реализацию программы изменений. Для формирования подобных команд эффективных сити-менеджеров Фонд развития моногородов совместно с МШУ СКОЛКОВО и РАНХиГС при Президенте РФ в 2016-2017 гг. проводил образовательные программы для мэров моногородов.



**ЕЛИЗАВЕТА ФОКИНА,**  
генеральный директор  
музея-заповедника  
«Царицыно»

Уникальность музея-заповедника «Царицыно» в том, что он, являясь субъектом развития Южного административного округа г. Москвы (2 млн жителей), представляет собой территорию, на которой всегда были местные сообщества: краеведы, спортсмены, моржи, люди третьего возраста, мамы с детьми и др., часто с разными пересекающимися интересами.

Важна деятельность музея по интеграции и перемешиванию / организации взаимодействия между разными сообществами за счет «сквозных» совместных проектов: например, проект интернет-портала «Старожилы», проект «Навигация в парке», совместные посадки растений и деревьев – «Живой огород для детей», акции по сбору яблок, открытость в социальных сетях и на публичных слушаниях, совместные проектные сессии по выработке общего видения будущего и планов развития.

Современный музей благодаря широкой проектной деятельности постепенно меняет социальный портрет своих посетителей, формируя и расширяя их представления о культурной норме и культурном потреблении, задавая новые тренды и привычки. При этом сопричастность и усвоение происходит только через совместное действие – со-творчество и со-проектирование.



**НАТАЛЬЯ НИКИТИНА,**  
директор НП «Город-музей»,  
г. Коломна

## Успешные кейсы. г. Коломна, Московская обл.

За 10 лет реализации проекта, после музея и фабрики пастилы, калачной и арт-коммуналки, в городе открылся уже шестой объект, инициированный командой проекта, – «Литературное кафе «Лажечников». Несколько лет назад выйдя и на международный уровень (коломенская пастила стала официальной сладостью Года культуры России в Великобритании), проект по-прежнему не стоит на месте. С учетом изменений последних лет в туристическом потоке (переориентация на самостоятельные путешествия) недавно командой проекта был открыт музей-навигатор – условно неофициальный туристско-информационный центр и площадка для разработки

индивидуальных маршрутов по городу. Строятся и новые планы – по открытию небольшой гостиницы в провинциальной стилистике XIX века.

Сейчас уже с уверенностью можно говорить о финансовой устойчивости проекта, выросшего целиком на ресурсе культурного наследия, но так было не всегда. Проект развивался постепенно и фактически начался с инициативы трех человек. Особенно важны были первые шаги – переход от проектов и планов в реальную деятельность. Переход в практику всегда зависит от энергии тех людей, которые хотят что-то сделать и изменить на своей территории. При этом важно многое брать в свои руки, не до-



ЕСТЬ ЛИ  
БУДУЩЕЕ  
У МАЛЫХ  
ГОРОДОВ  
И СЕЛ?



льготных условий в дальнейшем – и по аренде новых площадей для будущих проектов, и по согласованию новых проектных инициатив и т. д.

С учетом больших масштабов деятельности и множества проектных инициатив самой большой проблемой оказывается нехватка такого важного ресурса, как время. В силу этого необходим постоянный поиск компетентных людей, которые могли бы выступить полноправными партнерами проекта. В итоге используются любые возможности по привлечению на территорию новой творческой энергии и новых идей, в том числе по поиску новых партнеров из смежных сфер – например, из сферы социального бизнеса и благотворительных проектов. Благодаря работе на стыке разных областей знаний и появляется нужная синергия.

жидаться, пока кто-то проявит инициативу, например, переходить от исследований и музейной деятельности к организации нового производства – выстраиванию бизнеса, связанного с темой этого музея. Это придает устойчивость самому проекту и начинает влиять на качество городской среды благодаря реконструкции исторических зданий и благоустройству территории, а также на экономику города в целом благодаря увеличению туристического потока и созданию новых рабочих мест. Важным шагом в развитии проекта в свое время стало профессиональное экспертное исследование территории, в результате которого были выявлены реперные точки роста, обозначены рамки и масштаб деятельности и разработан эскизный проект комплексного

подхода работы с территорией в долгосрочной перспективе. Это дало возможность более отчетливого понимания своих ресурсов и выстраивания планов развития с выделением приоритетов. При этом исследования – это, в принципе, постоянный атрибут и инструмент работы с территорией. Важно регулярно мониторить, каково отношение и в чем запросы местных жителей, чтобы опираться в своей деятельности не только на собственные творческие фантазии. При выстраивании партнерских отношений на территории, особенно в формате частно-государственного партнерства, важно вырабатывать кредит доверия, ответственно и качественно выполняя обязательства. Это дает возможность получения более





**МАРИЯ МОРОЗОВА,**  
генеральный директор  
Благотворительного фонда  
Елены и Геннадия Тимченко

Важно показать людям на местах, как стратегия выживания может трансформироваться в стратегию развития. Попытаться выявить и поддержать новые ресурсы развития на территории стоит даже в самых, на первый взгляд, безнадежных ситуациях. А основной ресурс на таких территориях – это живущие там люди. Нравнодушные, активные люди – это огромная ценность для местного сообщества, не всегда осознаваемая. Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко проводит Всероссийский конкурс «Культурная мозаика малых городов и сел» с 2014 года.

Благодаря постоянным наблюдениям за ходом реализации проектов, которые мы поддержали, накоплен и осмыслен значительный опыт работы с регионами. Мы сформулировали стратегию преобразования частных локальных инициатив в устойчивую социокультурную деятельность, в результате которой происходит

улучшение качества жизни в малых городах и селах.

В первый год проведения конкурса было важно познакомиться с потенциальной аудиторией, понять ее проблемы и запросы, оказать поддержку наиболее интересным проектам (мы поддержали 122 инициативы из 63 регионов). В дальнейшем мы озаботились устойчивостью проектов и их нацеленностью на долгосрочную перспективу.

В 2015 году в рамках конкурса «Культурная мозаика малых городов и сел» мы отобрали организации с лидерским потенциалом, пользующиеся уважением местного сообщества, чтобы помочь им превратиться в центры социокультурного развития. Для них в 2016 году появился конкурс «Культурная мозаика: партнерская сеть», рассчитанный уже на два года. В нем принимали участие победители 2015 года, которые успешно реализовали свои проекты и получили не менее 50 % финансирования на новые проекты. Приоритетом этого конкурса стало развитие горизонтальных связей проектов – победителей «Культурной мозаики» с местными учреждениями и некоммерческими организациями (НКО), работающими с разными группами населения на данной территории.

Мы рассчитываем, что в дальнейшем наши победители продолжат развивать совместную проектную деятельность, и это станет основой

для создания единой, устойчивой, саморегулирующейся партнерской сети.

Среди устойчивых проектов-победителей, которые уже смогли стать площадками для объединения местного сообщества и сформировать новые партнерские связи, стоит назвать такие проекты, как «Тут моя Родина, в Тулуне!» (Иркутская область, г. Тулун), «Сибирская карусель» (Тюменская область, р. п. Голышманово), «Парк Двуречья «Подкова времен» (Пермский край, п. Ферма), «Культурный Q-ARTал» (Вологодская область, г. Тотьма) и другие.

Важно отметить, что для формирования новых центров социокультурного развития на местах большое значение имеют постоянный обмен опытом и наличие профессиональных компетенций как в сфере социокультурного проектирования, так и в вопросах организационного развития. С учетом этого фонд разработал специальную обучающую программу и несколько раз в год организует семинары и стажировки.





**ЮЛИЯ БУЛДАКОВА,**  
руководитель проекта «Тут  
моя Родина, в Тулуне!»

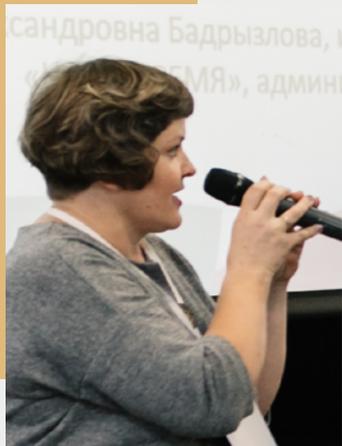
Тулунская городская общественная  
организация поддержки социальных  
молодежных проектов и творческих  
инициатив «ТУЛУН.ру»

## Кейсы проектов конкурса «Культурная мозаика малых городов и сел» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

### г. Тулун, Иркутская обл.

На момент реализации проекта «Тут моя Родина, в Тулуне!» в городе не было связующего звена, которое бы объединило вокруг себя местные сообщества. Таким «центром притяжения» тулунчан стало наследие фольклориста и этнографа Г. С. Виноградова. Следующим этапом развития проекта стала разработка локального бренда «Стеклянная сказка Тулуна». Сейчас в Тулуне открыта мастерская по работе со стеклом, подготовлены первые стеклянные сувениры к 90-летию Тулуна. Именно благодаря этому проекту на карте города появились «точки роста», новые лидеры, новые инициативы и проекты.





**ОЛЬГА БАДРЫЗЛОВА,**  
руководитель проекта «Сибир-  
ская карусель»

Муниципальное автономное учрежде-  
ние «Центр физкультурно-оздорови-  
тельной работы и молодежной политики  
Голышмановского района»



**ТАТЬЯНА ЛЕСНОВА,**  
руководитель проекта  
«Парк Двуречья «Подкова  
времен»

Муниципальное учреждение Куль-  
турно-досуговый просветительский  
центр «Двуречье»

## Кейсы проектов конкурса «Культурная мозаика малых городов и сел» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

### р.п. Голышманово, Тюменская обл.

Проект «Сибирская карусель» ориентирован на развитие сети объектов культурного туризма на территориях, расположенных вдоль Сибирского тракта. С этой целью оргкомитетом проекта проводится комплексная образовательная программа для инициативных представителей местного сообщества, осуществляется грантовая поддержка на конкурсной основе лучших проектов, прямо или косвенно связанных с увеличением туристической привлекательности территории.

### п. Ферма, Пермский край



Главная цель проекта «Парк Двуречья «Подкова времен» – объединение и активизация местного сообщества на основе локальной истории и местных традиций, связанных с разведением и воспитанием лошадей. Так родилась идея фестиваля «Обгоняя ветер», ставшего ежегодным. Следующий этап связан с разработкой стратегии дальнейшего развития этой территории, в том числе с точки зрения увеличения туристической привлекательности. С этой целью запланировано создание студии социальных видеороликов, развитие музея коневодства, разработка линейки тематической сувенирной продукции.



**АЛЕКСЕЙ НОВОСЁЛОВ,**  
руководитель проекта  
«Культурный Q-ARTал»  
Муниципальное бюджетное  
учреждение культуры «Тотемское  
музейное объединение»

## Кейсы проектов конкурса «Культурная мозаика малых городов и сел» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

### г. Тотьма, Вологодская обл.

Задача проекта «Культурный Q-ARTал» – формирование общественного пространства вокруг комплекса выставочного центра, необходимость которого стала ощущаться после успешного запуска творческого пространства «АнтреСОЛЬ». «АнтреСОЛЬ» сплотила вокруг себя активное ядро молодежи города, здесь проходят различные мероприятия и реализуются творческие проекты местных жителей. Следующим толчком к развитию стало создание Фонда общественных инициатив «Соль земли», на базе которого сформирован круг активистов местного сообщества, реализуются проекты, направленные на благоустройство и развитие городской среды.



## ПРИОРИТЕТЫ НА БУДУЩЕЕ

- Поиск новых управленческих и социокультурных технологий расширения возможностей – пространства выбора на той или иной территории – технологий повышения разнообразия и качества жизни
- Создание общедоступного банка данных – библиотеки кейсов – лучших проектных практик развития малых городов и сел – в качестве модельных решений для стратегий локального развития
- Развитие вертикального и горизонтального партнерского взаимодействия – формирование сообщества – сети на федеральном уровне, в том числе в формате ассоциаций для обмена взглядами и технологиями, для поддержки прорывных проектов, сталкивающихся с конфликтами интересов на своей территории, и для лоббирования локальных интересов и инициатив на региональном и федеральном уровнях
- Проработка механизмов учета и контроля реализации местных инициатив на уровне региона и федерации – согласование приоритетов и проектов развития разных масштабов на одной территории
- Формирование единого банка данных мер и механизмов государственной и частной поддержки проектов локального развития
- Формирование новых моделей управления и мышления на местах в проектной логике, в том числе за счет широкой линейки образовательных проектов
- Анализ зарубежной и российской практики – технологий работы с местными сообществами в рамках специальных исследований или стажировок
- Создание экспертного клуба, который мог бы на регулярной основе давать консультации и обсуждать все сложные сюжеты по теме стратегий локального развития, а также выступать еще одной лоббирующей структурой для выхода и продвижения инициатив на федеральном уровне

## Выходные данные

Информационные материалы подготовлены при поддержке Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко

Составитель – Ассоциация менеджеров культуры

Документ является итогом обработки результатов открытой профессиональной дискуссии «Есть ли будущее у малых городов и сел? Приоритеты локального развития», состоявшейся 29 сентября 2017 года.

**Благотворительный фонд  
Елены и Геннадия Тимченко**

[www.timchenkofoundation.org](http://www.timchenkofoundation.org)

Россия 125284, Москва,  
ул. Беговая, 3, стр. 1,  
бизнес-центр «Нордстар»  
Телефон: +7 (495) 660 56 40  
[inform@timchenkofoundation.org](mailto:inform@timchenkofoundation.org)

**Ассоциация менеджеров  
культуры (АМК)**

[www.amcult.ru](http://www.amcult.ru)

ул. Нижняя Сыромятническая, 11,  
стр. 52, оф. 502, Центр Дизайна  
ArtPlay  
Телефон: +7 499 638 5614  
[info@amcult.ru](mailto:info@amcult.ru)

### **Благодарим за участие в дискуссии:**

Марию Морозову, генерального  
директора Благотворительного  
фонда Елены и Геннадия  
Тимченко

Алексея Елина, врио директора  
Департамента планирования  
территориального развития  
Минэкономразвития

Сергея Голубева, генерального  
директора Фонда социальных  
инвестиций

Михаила Алексеевского,  
руководителя Центра городской  
антропологии КБ «Стрелка»

Максима Исаева, руководителя  
направления разработки  
цифровых продуктов и работе  
с сообществами КБ «Стрелка»,  
руководителя проекта  
Моногорода.рф

Елизавету Фокину, генерального  
директора музея-заповедника  
«Царицыно»

Дмитрия Ойнас, вице-президента  
Национального фонда  
«Возрождение русской усадьбы»

Марию Шубину, директора  
программы «Гений места»  
Российского фонда культуры

Елену Собинову, эксперта в  
области социокультурного  
проектирования

Наталью Никитину, директора НП  
«Город-музей», г. Коломна

### **Рабочая группа:**

Ольга Карпова, декан факультета  
управления социокультурными  
проектами Московской  
высшей школы социальных и эконо-  
мических наук (МВШСЭН)

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

Инна Прилежаева, исполнительный директор Ассоциации менеджеров культуры

### **Аналитический редактор**

Елена Тимохина

### **Выпускающий редактор**

Оксана Власова, Ксения Генрих

### **Корректурa**

Ксения Генрих

### **Верстка**

Маргарита Чекоданова

Оригинал текста опубликован на сайтах: [www.cultmosaic.ru](http://www.cultmosaic.ru) (Конкурс «Культурная мозаика малых городов и сёл»), [www.amcult.ru](http://www.amcult.ru) (Ассоциация менеджеров культуры)

© **Благотворительный фонд  
Елены и Геннадия Тимченко,  
2018**

© **Ассоциация менеджеров  
культуры (АМК), 2018**