

Севан Ольга, кандидат архитектуры,  
ведущий научный сотрудник  
Российского института культурного наследия,  
член Комитета ИКОМОС, ЕКОВАСТ

***Об опыте разработки и реализации программ развития малых городов России: на примере г. Звенигорода Московской области и г. Мариинского Посада в Республике Чувашия***

Дорогие коллеги, поскольку мое сообщение не удалось организаторам записать во время моего выступления, то мне придется написать о заявленной теме более детально. Как-то коротко не получилось. И прежде чем начать говорить об опыте работы в малых городах России, пожалуй, стоит сказать о том, что десятилетия специалисты Сектора культурной среды поселений Российского института культурологии (которого, к сожалению, сегодня уже нет)<sup>1</sup> и Российского Комитета ЕКОВАСТ<sup>2</sup> работали по сельским территориям России. Мы проводили междисциплинарные исследования с целью разработки программ их сохранения и развития. Первоначально это была организации музеев “in situ”, поиски возможности реставрации или ремонта памятников, главным образом деревянных. Параллельно нами устанавливались контакты со многими исследовательскими центрами, как в России, так и за рубежом, что давало возможность анализировать собственные материалы с пониманием того, что происходило в других европейских странах. Многие материалы были нами переведены и опубликованы, что было необходимым во время работы по данной теме.<sup>3</sup> Более того, важным становился анализ и опыт работы с местным населением, с бизнесом и властью разного уровня, поэтому тема участия населения и организация партнерств на территории приобрела особое значение.<sup>4</sup>

Первоначально такая работа проводилась в рамках разработки социокультурного проекта музея села Веркола Архангельской области, где музей им. Федора Абрамова выступал объектом исследования в рамках средового подхода развития всего села (1986-1990 гг.) При этом основными аспектами анализа выступали архитектурные, градостроительные и социокультурные аспекты поселения. Работа была передана сельским и районным властям и сотрудникам музея, частично имела основания к реализации. Но работа не была полноценно завершена в силу объективной ситуации в стране в начале 1990х годов. Средств в институте даже на поездки не было, поэтому мы с

---

<sup>1</sup> [http://www.ecovast.ru/sector\\_novosti.htm](http://www.ecovast.ru/sector_novosti.htm)

<sup>2</sup> <http://www.ecovast.ru/first.htm>

<sup>3</sup> <http://www.ecovast.ru/books.htm>

<sup>4</sup> Европейский опыт разработок и реализации программ развития сельских территорий и малых городов. Участие населения и партнерства. Методические материалы. (Отв. Ред. и рисунки О.Севан) – Высшая школа экономики, ЕКОВАСТ. М., "Технопечат", 2001, 150 с.

коллегами переориентировался на работу в соседнем регионе – в Московской области.

Поэтому на следующем этапе экспериментальным объектом стало старообрядческое село Губино Московской области, где была проработана детальнее методика комплексного междисциплинарного исследования, а также предложены теоретические подходы к исследованию исторических поселений на примере конкретного села (case-study). В данной работе акцент был сделан на социокультурной составляющей поселения, на анализе социальных слоев и групп, на проблемах занятости населения, образе жизни и религиозных традициях местных жителей и пр., а также на вопросах управления и самоуправления в сельских территориях страны. Работа имела исключительно научный характер, но она позволила продвинуться в понимании междисциплинарного подхода к исследованию и разработке программ развития в будущем. Особенно это оказалось полезным при анализе и разработке стратегий и программ развития малых городов в рамках региона, поскольку они являются центрами сельской округи.

Но отсутствие стратегий на государственном уровне, не стимулирует их появление и на местном. Особенно это касается стратегий пространственного развития, которых практически нет. С одной стороны, нигде нет и видения будущего города, а с другой — отсутствует базис для разработки подобных тем. Ведь нет ни специалистов, ни соответствующего диалога между жителями, бизнесом и властью, ни необходимой информационной базы по данной проблематике....<sup>5</sup> Именно поэтому в первых этапах исследования мы поставили подробный анализ ситуации по всем направлениям, в том числе и пространственного. Это касается любых типов поселений, как малых городов, так и исторических центров крупных.

Но при начале работ по малому городу требуется понимание общей ситуации с такими поселениями, поэтому был проведен анализ состояния малых городов на тот период, как впрочем, и сегодня это заслуживает краткого рассмотрения. Малые города - это самая распространённая форма городов на территории России. Из всех городов страны 68% - это малые города, а численность их населения превышает 20 млн. человек. Если учесть их тесные организационно-хозяйственные связи с сельской местностью, то в зону их непосредственного влияния попадают еще несколько миллионов сельских жителей. Сегодня именно такие города относятся к наиболее проблемным территориальным объектам страны. В отличие от больших городов с диверсифицированной экономикой,

---

<sup>5</sup> А.Муратов, А.Щукин. Живущие в поселениях.

[http://www.gazeta.ru/comments/2014/09/02\\_a\\_6200601.shtml?fb\\_action\\_ids=10152233659400356&fb\\_action\\_type=og.recommends](http://www.gazeta.ru/comments/2014/09/02_a_6200601.shtml?fb_action_ids=10152233659400356&fb_action_type=og.recommends)

развитой инфраструктурой, мощными финансовыми и информационными потоками, высокой концентрацией культурного потенциала малые города оказались не подготовленными к рыночной конкуренции и невостребованными формирующимся отечественным рынком.

Это во многом распространяется и на сферу культуры, куда также распространили свое действие рыночные механизмы.<sup>6</sup> А материальная база социальной и культурной сферы всех этих поселений на глазах разрушается. Предприятия, будучи не в состоянии или не желая содержать далее принадлежащие им ранее объекты жилищно-коммунального хозяйства и социально-культурной инфраструктуры, «сбросили» их городским властям, которые, в свою очередь, тем оказались не в состоянии обеспечить надлежащее функционирование этих объектов... Уж не говоря о состоянии инженерной инфраструктуры в малых городах, о финансовой ситуации.... А уровень безработицы по всей совокупности малых городов примерно в 3 раза выше, чем по России в среднем...

Но вместе с тем администрации всех уровней, (от федерального - до муниципального) постоянно декларирует стратегическую роль *культуры*, но в своих планах рассматривает ее, тем не менее, как затратную сферу, финансируемую по остаточному принципу. Такой подход был характерен для советской системы хозяйствования и продолжает сохраняться, будучи усугублен общероссийским социально-экономическим кризисом. Однако сегодня набирает силу то направление формирования методов территориального управления заметное в основном в крупных городах, которое использует *культуру* в качестве важного и реального ресурса и инструмента развития поселений и регионов. Предпосылкой этому послужил переход к инновационному постиндустриальному обществу, в котором ключевые позиции занимают высокие и информационные технологии, где требуется квалифицированный персонал, который, в свою очередь, предъявляет повышенные требования к среде обитания. Культурная среда города в этой связи стала серьезным фактором в борьбе за инвестиции. Вложение денег в культуру при таком подходе – это начальная точка для вложения денег в другие области городской жизнедеятельности.

Этот общий принцип получил технологическое воплощение в практике городского планирования, когда от разработки всеобъемлющих генеральных планов территорий перешли к комплексным программам развития и их реализации по *точкам роста*. Инвестиции в определенные культурные «события», поддержка определенных культурных инициатив анализируются и предлагаются не только с точки зрения

---

<sup>6</sup> Б. Сазонов. Проблемы организации учреждений культуры как фактора территориального развития //Социокультурный анализ и развитие территорий России: проблемы и решения (отв. ред. О.Севан). М., 2012., с. 176 – 259.

обогащения собственно культурной среды города, но и в качестве исходного пункта, который вовлекает в свою орбиту другие сферы жизни города и дает толчок, в свою очередь, к их развитию. Примером может служить организация праздников, крупных фестивалей, ярмарок регионального, межрегионального и международного значения.<sup>7</sup> Пролонгированные на весь год, а не только на период собственно фестивального действия, вовлекающие в подготовку и проведение администрацию, различные коммерческие структуры, общественные организации и население они способны оказать существенное воздействие на судьбу города. Это заметно в последние годы в ряде крупных и малых городов: Коломна, Зарайск, Белозерск, Крапивна и пр.

Особое значение этот подход имеет, конечно, для малых исторических городов. С одной стороны, и ранее далекие от процветания они, прежде всего, испытывают на себе последствия системного кризиса. С другой – они обладают, как правило, очевидным и лежащим на поверхности культурным ресурсом, который мог бы стать ресурсом развития города в целом. Их малый размер позволяет также вложить в этот ресурс относительно небольшие дополнительные средства, которыми, в частности, распоряжается не только государственные структуры, но и общественные и частные фонды, получив отдачу для всего города, поскольку для него это становится событием городского масштаба, в отличие от крупного и даже среднего города.

Работая по г. **Звенигороду в Московской области**, нами были использованы такого типа подходы. В 1992-1993 гг. Министерство Культуры РФ впервые предложило в рамках собственного ведомства разработку экспериментальных программ развития семи исторических городов центрального и северо-западного районов России (гг. Старица и Кимры Тверской области; Старая Ладога Ленинградской области, Мышкин Ярославской области; Звенигород, Зарайск, Дмитров Московской области). Были выделены средства на начальный этап работ, которые легли в основания наших междисциплинарных исследований по одному из малых городов.

Методология нашей работы по г. Звенигороду строилась по следующим направлениям анализа: Региональные аспекты города, Социально-культурный и Социально-экономический анализ, Природно-экологические и ландшафтные аспекты поселения, Градостроительный и архитектурно-пространственный характер поселения, наконец, анализ управления и самоуправления в поселении. По всем выявленным на тот период проблемам были даны предложения по их решению.<sup>8</sup> И что было существенно, что

---

<sup>7</sup> Б.Н. Скворцов. ПРАЗДНИК КАК ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ. <http://www.ecovast.ru/skvorcov%20pr.htm>

<sup>8</sup> Основные направления программы социокультурного развития г. Звенигорода (в рамках Федеральной программы МК РФ «Сохранение уникальных историко-культурных и природных территорий») \ Рук. О. Г.

работа проводилась при активном участии городских властей, местных жителей, общественных и государственных организаций. Проводились семинары, конференции и встречи с зарубежными специалистами, привлекались СМИ. Бизнес структуры, так или иначе, участвовали в данном проекте, но нельзя сказать, что они активно принимали участие в развитии территории, в тот период решали свои собственные проблемы и надо заметить, что для себя они достаточно удачно их решили. Но результат их деятельности мы увидели это уже спустя несколько лет....

В этот период методика реализации различных предложенных нами совместно с общественностью и муниципальной властью проектов по *точкам роста*, могла бы стать одним из важных элементов городского развития. Уже тогда было понятно, что такого типа теоретическая и практическая деятельность является инструментом формирования региональной культурной политики, с участием населения и организацией партнерств разного типа. Тем самым на практике могла бы быть реализована идея территориального самоуправления, где *культура* играла бы значимую функциональную и организационную роль.

Однако работа по предлагаемым «Основным направлениям социокультурного развития города» и ряду проектов, к сожалению, оказалась не реализованной и была «положена на полку», как только закончилось финансирование. Более того, городские власти в официальном обращении в Министерство культуры по поводу продолжения работы, не предполагали городского и собственного участия в ней в дальнейшем, хотя и высоко ее оценивали.\* Они иждивенчески надеялись на заботу разработчиков - экспертов, как в составлении юридических документов, так и в реализации многих социально-культурных и экономических вопросов городского развития.

Со стороны авторского коллектива экспертов в тот период имелось мнение, что проект будет осуществлен, и помимо чисто научных и экспериментаторских целей, окажется исполнимым по определенным направлениям, приоритеты которых должны были быть установлены позже. Существовала уверенность, что государственные, областные и муниципальные структуры поддержат предлагаемые направления и этапы работы, с постепенным выходом на самофинансирование собственной деятельности. Однако не была составлена подробная программа участия различных партнеров, не было утвержденного плана мероприятий, обсуждений, отчетности по определенным этапам деятельности, поскольку существовала наивная, как можно видеть сегодня, надежда на

---

Севан, научный консультант Э. А. Орлова. Центр культурологов. – М., 1993.- 1 том 210 с., 2 том 128с.

\* Письмо за подписью главы города Звенигорода В.П. Выборного № 88 от 2.04. 1993г.

продолжение работы. Следовало заключить официальные договорные отношения между министерством со всеми участниками разрабатываемой программы, включая администрацию города, и в случае невыполнения обязательств, последние должны были нести соответствующие взыскания. Но это не было сделано во время.

В процессе работы нами были предприняты попытки привлечения зарубежных партнеров для обучения городскому менеджменту управленцев, представителей частного и общественного секторов развития в партнерском режиме. С этой целью в 1993г. состоялся выездной семинар в Звенигороде представителей Совета Европы, МК РФ, авторов-разработчиков программы совместно с местной властью и городским активом. Но предложения зарубежных участников не были реализованы городом, чему имеется ряд объяснений:

- неумение, как местной немногочисленной элиты, так и частного капитала и других групп населения объединяться для решения имеющихся проблем, решая, между тем, порознь узко цеховые задачи,
- отсутствие практики работы и знания иностранных языков для контактов с зарубежными представителями, завышенная самооценка собственной значимости и всезнания,
- политические партии на тот период не имели ярко выраженный характер и зависели от руководителей федерального и регионального уровней и согласовывались с их интересами, что повсеместно заметно и сегодня,
- небольшие общественные организации города не имели необходимых знаний и энергичных лидеров, способных отстаивать интересы сообщества, занятого вопросами трудоустройства, жизнеобеспечением (например, личным подсобным хозяйством) и т.д.
- наличие близких, соседских и межличностных отношений между различными социальными группами населения в малом городе, как впрочем, и в селах, не способствует организации контроля над деятельностью местной власти, частного сектора и др. структур,
- в последние годы выявилась боязнь и известная лень общественности и необходимого социального контроля не только в сфере управления и бизнеса, но и на бытовом уровне за нормами поведения и общения местных жителей, молодежи и детей.

Изменения в социально-культурной и экономической сфере города стали очевидными за прошедшие десятилетия с 1990х годов. За это время проявились частные группы интересов, существовавшие и ранее, но укрепившие свои позиции и оказывающие большую силу и влияние на руководство города и на жителей. Это относилось в первую очередь к компании «Система жизнеобеспечения», владеющей городскими тепло- и водо-

сетями, работающему хлебокомбинату и т.д. Сегодня ряд предприятий бытового обслуживания (магазины, ресторан, гостиница) так же принадлежат названному предпринимателю. И не критикуя сложившуюся ситуацию, можно лишь предположить, что развитие города и приватизация части названных жизненно важных городских инфраструктур имела бы иной и более значимый инвестиционный и социально ориентированный характер, находись она в руках профессиональной, заинтересованной в модернизации городского управления администрации, с опорой на доработанную программу развития.

В результате можно констатировать, что социально-культурные прогнозы и затраты на разработку и продвижение программы и проектов развития в тот период не оправдались. Хотя сам факт участия в данной работе многих городских специалистов, оказался полезным, о чем они вспоминали позже, уже в 1999-2000 г., работая над заявкой по программе Института Открытое Общество - Фонда Сороса <sup>9</sup>.

Анализ такой деятельности оказался, тем не менее, полезным:

- ряд управленцев, руководители проектов и общественности повысили образование, расширив поле видения городских проблем,
- выявилась необходимость поддержки администрации города и ее заинтересованное и не формальное участие в такой работе, как поддержка администрации района, если речь заходит о сельском окружении,
- появилась очевидная заинтересованность в улучшении имиджа города и новые перспективные выходы во вне,
- стало понятным для представителей местной интеллигенции, различных организаций и самого населения, что подобного типа деятельность требует не только финансовых и организационных затрат, но и затрат собственного времени, собственного социального ресурса,
- необходимо стремление различных партнеров понимать «профессиональный язык» своих коллег в рамках программ развития города и территории,
- исследователи и разработчики имели важный научный и практический результат в сфере социально-культурного проектирования и междисциплинарных исследований, что сказалось на повышении их квалификации и в дальнейшей работе в рамках территориального развития, как сельских территорий, так и городов;
- совершенно очевидно, что затраты времени и усилий разработчиков программы не соответствовали тому результату, который имелся в конечном счете, и на что

---

<sup>9</sup> Местное самоуправление в современной России. // ИСРМО «Малые города» (отв. ред. А.Е. Балобанов), М., 2007

ориентировались первоначально эксперты, как впрочем и многие другие участники программы.

В результате рассмотрения данной ситуации напрашивается следующий вывод. Роль административного (государственного) вмешательства и поддержки разного типа программ и проектов необходима, но во время затяжного социокультурного кризиса, переживаемого сегодня особенно малыми городами и сельскими территориями, такая поддержка должна иметь выстроенные приоритеты. При этом нецелесообразно государственным органам управления становиться единым организатором и распространителем коллективных идей и благ, решать единолично, без согласования с другими участниками процесса территориального развития вопросы местного самоуправления, поддержки того или иного проекта, многие из которых могут создаваться сообща различными социальными группами. Идеология *партнерства* не стала, к сожалению, основой деятельности руководства города, бизнеса и населения, что отразилось на приостановке представленной междисциплинарной программы городского развития, программы в сфере образования и других.

Позже сменилась городская власть. И соответственно сменился вектор «программы развития» города Звенигорода: местная промышленность была уничтожена, выросла безработица, отсутствие правового зонирования земель привело к повсеместной ее распродаже и пр. И в результате сегодня малый уютный город стал за два десятилетия «спальным загородным кварталом» Москвы, застроенный высотными домами...<sup>10</sup>

Но опыт, как говорится, не пропьешь. Наши подходы и наработки оказались востребованными позже в другом малом городе - **Мариинский Посад в Республике Чувашия** в рамках программы Института Открытое Общество (Фонд Сороса) «Стратегия развития малых городов». Здесь технология работы по точкам роста была нами применена достаточно успешно. Были проведены исследования социально-экономического, социокультурного и пр., состояния города (2000-2001), где работа проводилась при непосредственном участии всех заинтересованных сторон. Такая деятельность была ориентирована не только на разработку программы развития с уточнением «точек роста», но и на организацию возможных партнерств на территории. Работа имела реализацию в рамках намеченных направлений деятельности, поскольку ориентировалась на реальное социальное участие.

Анализ ситуации во время исследований и разработки «Стратегической программы развития города» демонстрирует несколько иную, но близкую ситуацию в подходах города к такой деятельности. Если субъектами инициирования и реализации программы

---

<sup>10</sup> Сайт г. Звенигорода. <http://www.novostroykin.ru/novostroyki/zvenigorod/>



ранее выступали лишь государственные структуры, то теперь пропорции сместились в сторону партнерских взаимодействий государственных (МК РФ, РИК) и некоммерческих организаций – НКО. В частности, здесь участие принимали Российского Комитета по селам и малым городам – ЕКОВАСТ и Фонд «Градостроительные реформы», при участии ИОО.<sup>11</sup> Городские власти, государственные, коммерческие или акционерные структуры, как и население, имели собственные точки зрения и интересы на предлагаемую извне помощь в разработке программы городского развития. Но наше стремление получить на выходе завершенную программу развития города и реализованные проекты, с учетом проведенных исследований, стала основной целью в этом процессе.

Во время работы проводился анализ библиографических, археологических и исторических материалов, аналитических обзоров отечественной, зарубежной литературы и местной печати, а также анализировались другие социально-культурные, архитектурные и экономические материалы по данной теме. Составлялся банк данных на основе статистических сведений, углубленных интервью респондентов на уровне города и района, использовались методы экспертного интервью по диагностике ситуации в городе на разных уровнях. По разработанному вопроснику, который был позже опубликован,<sup>12</sup> собиралась информация междисциплинарного типа, которую собирали как специалисты соответствующих ведомств города, также сотрудники сферы культуры, образования с привлечением школьников и их семей. Последнее было важным, исходя из опыта работы участвующих специалистов.<sup>13</sup>

Была предложена консультантами из Москвы и принята группой стратегического планирования принципиальная схема организации управления развитием города, которая объединяет три современных принципа такой организации.

Во-первых, это применение *маркетингового подхода*, который был разработан коммерческими фирмами в борьбе за рынки сбыта и стал применяться городским менеджментом в условиях обострившейся конкурентной борьбы городов на рынке инвестиций.

---

<sup>11</sup> «Стратегия развития г. Мариинский Посад, Республика Чувашия. (Авторский коллектив И. Абанкина, А. Высоковский, О.Севан, Б.Сазонов), 200-2001 гг.; Проект «Анализ культурного взаимодействия города и села на примере Мариинско - Посадского района Чувашской Республики». (Авторский коллектив О.Севан, К.Федорова и др.). Архив ЕКОВАСТ, 2003 г.

<sup>12</sup> О.Г. Севан. МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ВОПРОСНИК ПО СЕЛЬСКОМУ ПОСЕЛЕНИЮ // «Экология культуры», Архангельск, № 2, 2008, С. 98 – 106

<sup>13</sup> Б. Сазонов. Баранов П.. Игровая форма развития, коммуникации, мышления, деятельности. М., 1989.

Во-вторых, это поиск относительно автономных, казалось бы, частных, но обращенных к реальным деятельным людям связанных «точками роста», развернув которые можно вовлечь в процесс развития новые области городской жизни.

В-третьих, это организация *территориальных партнерств*. Осуществляемое ими стратегическое планирование тесно связано с реализацией таких планов самими партнерствами.

Были намечены возможные стратегические направления в развитии города - *несколько точек городского роста*, которые учитывали как проделанный ранее группой стратегического планирования анализ социально-экономической ситуации в Мариинском Посаде, так и выдвинутые предложения по направлениям развития. Ими стали следующие точки роста, которые впоследствии либо смогли быть реализованы, либо остались не тронутые в силу разных причин.

1. Центр города, как точка роста и организация архитектурно-пространственной среды исторического города.
2. Программа развитие туризма за счет широкого вовлечения населения в предоставление услуг для гостей города;
3. Организация регулярного межрегионального праздника, объединяющего традиции ярмарки, культурного городского события в системе охраняемого и восстанавливаемого исторического центра;
4. Восстановление традиционных ремесленных промыслов как факторов культурного и экономического роста города и соседних сельских поселений;
5. Поддержка малого и среднего бизнеса за счет создания благоприятного инвестиционного климата и пространственной городской среды;
6. Гостиница, как фактор развития туризма, бизнеса и праздников.
7. Поддержка инноваций в сфере образования как системообразующего фактора по отношению ко всем остальным точкам роста;
8. Модернизация городского управления в связи с решением намеченных направлений развития.

Оценка программы и проектов проводилась на стадии проектирования и реализации. Предлагаемая оценка может проводиться как со стороны основных разработчиков предложенных материалов – авторского коллектива, экспертов, так и со стороны пользователей и местных участников процесса совместной деятельности. Очевидно, что точки зрения разных групп на происходящие события будут различаться, что вполне возможно и справедливо. Многие точки роста требуют дополнительного современного анализа, который нами не был проведен. Но в результате совместной

работы только первые три из предложенных точек роста имели, так или иначе, свой очевидный результат, который мы кратко можем описать.

*Центр города, как точка роста и организация архитектурно-пространственной среды исторического города*, реально в последующем был осуществлен. Был разработан проект и реализован привлекаемой проектной организацией из г. Чебоксары. Средства на проект и его реализацию были выделены по гранту президентом Чувашии в тот период Н.В. Федоровым. Была реконструирована площадь Культуры и набережная реки Волги, построен фонтан, реконструированы и реставрированы соседние дома по грантам Министерства культуры и др. организаций (музей, библиотека, здание детской школы искусств – памятники 19 века). В городе проводились конкурсы «Мой город, улица, двор, дом», в который были вовлечены жители города, и это изменило их отношение к городской среде.

*Программа развитие туризма за счет широкого вовлечения населения в предоставление услуг для гостей города*. Была разработана и последовательно поэтапно реализовывалась данная программа. Было создано туристическое бюро (частно - государственное) и предложены ряд тур. маршрутов<sup>14</sup> (Паломнический, Охотничий, Культурно-познавательный, Сельский, Волжский, Событийный, и Бизнес-туризм). Был восстановлен дебаркадер и пристань на берегу, что было необходимо с целью организации причалов проходящих по Волге кораблей и туристов. Поскольку строительство гостиницы оказалось для бизнеса экономически не выгодным, то местные жители начали создавать гостевые дома. Особенно это оказалось интересным в сельских чувашских поселениях.

*Организация регулярного межрегионального праздника, объединяющего традиции ярмарки, фестиваля, культурного городского события* в системе охраняемого и восстанавливаемого исторического центра также стало более значимым как для самого города, так и для сел и деревень. Главной их целью становится формирование у жителей, включенных в программу фестиваля, особого душевного мира, наполненного значимыми для человека образами, смыслами, идеями, ценностями. В первую очередь - чувство гордости людей за принадлежность к своей малой родине. Как всякий праздник или фестиваль он приносит доход в городскую казну и помощь самим жителям<sup>15</sup>.

**В заключении** можно сделать некоторые выводы.

Предлагаемая междисциплинарная работа по анализу и разработке программ

---

<sup>14</sup> [http://gov.cap.ru/home/70/01/tourism/нов\\_стр\\_1.htm](http://gov.cap.ru/home/70/01/tourism/нов_стр_1.htm)

<sup>15</sup> Б.Н. Скворцов. Праздник как.. Указ. соч.

социокультурного развития малых городов и сельских территорий не имеет пока явного заказчика. Министерство культуры, к сожалению, не проявляет также необходимой заинтересованности в предлагаемом направлении работы, хотя очевидно, что оно перспективно и имеет шанс «вытащить» культуру исторических городов и сельских мест на более высокий уровень. Но при таком подходе нельзя ограничиваться в своей деятельности лишь на проведении театральных и музыкальных фестивалей, выставок и того, что имеет отношение к учреждениям культуры, т.е. искусству. Взаимодействие и партнерство с другими организациями, министерствами, фондами, некоммерческими структурами (НКО), заинтересованными в территориальном развитии, должно стать приоритетным в работе не только этого министерства, но и государственных и частных фондов, где такого типа междисциплинарное направление не имеет ни статуса, а, следовательно, и соответствующей финансовой поддержки.

Ориентация современного потребителя (будь то администрации многих городов или сельских округов, руководства предприятий или частного сектора) на социально-экономическую составляющую программ развития уже продемонстрировала свою несостоятельность, но продолжает, тем не менее, существовать. И требуется не только время на осознание необходимости предлагаемого подхода к работе в исторических городах и селах, с ориентацией на реальную работу с населением и организацию партнерств разных типов для решения стоящих проблем территориального развития, но и поддержка научных фондов и организаций такой экспериментальной деятельности.

Анализируя результативность проведенных исследований и разработок в течение очерченных лет, следует осветить ряд вопросов такой деятельности, влияющих на социальную эффективность и полезность, а также выгоды и издержки предложенных программ и проектов («точек роста») развития. Исследователи отмечают<sup>16 17</sup>, что без такой оценки результатов деятельности во время подготовки и в течение внедрения проектов судить о целесообразности сделанных предложений не приходится. В этой связи следует рассмотреть факторы, которые влияют на устойчивость и реалистичность программы и отдельных проектов: цели, актуальность, адресат и участники программы и проектов, их оценка на стадии проектирования и на стадии реализации, внутренние и внешние факторы, влияющие на программы и проекты, прогнозы и риски такой деятельности. Наконец, необходимым становится осмысление влияния результатов на различные социокультурные группы населения и на архитектурно-пространственную

---

<sup>16</sup> Э. А. Орлова. Теоретические основания построения критериев оценки социальной эффективности программ (проектов) социокультурного развития. (Тезисы доклада на Ученом Совете Российского института культурологии).- Архив РИК., М., 1996г.; Она же. Социология культуры. М, Академический проект. 2012

<sup>17</sup> В. Глазачев. «Городская среда. Технология развития. Настольная книга» – М.,1995.

среду, причины, не позволившие реализовать предлагаемые ресурсы (социально-культурные, экономические, политические, организационные).

Работа по предложенным *точкам роста* в рамках Стратегии развития малых городов Звенигорода и Мариинского Посада имеют аналитический характер, а обобщающие выводы необходимо учитывать во время возможной деятельности в будущем с точки зрения получения положительных результатов и выгоды от деятельности в рамках проекта необходимо<sup>18</sup>:

- с самого начала работы над проектом подробно представить актуальность, цели, задачи, этапы работы, адресность, участников деятельности, выгодность или привлекательность проекта, финансовую составляющую, последствия и возможные риски в такой деятельности;
- определиться в начале работы с уровнем проекта – локального, регионального, федерального или международного значения он будет и далее уточнить реальные возможности его исполнения уже на стадии предложений, потенциал и уровень подготовки организаторов (например, проект «Подворье Молдовы»);
- рассчитать не только экономическую, но и социокультурную выгодность проекта, заручившись поддержкой властных структур разного уровня, а также привлечь на свою сторону коммерческие, благотворительные и общественные организации, а также население (например, «Сельский музей – точка роста сельской округи»);
- предвидеть возможные ситуации неопределенности, социальной пассивности и усталости со временем в отношении к проекту, как его участников, так руководства города и других структур, смену руководства проектом или администрации;
- следует ориентировать участников на постоянное повышение квалификации, образования, особенно социальных работников или лидеров общественных движений, учреждений культуры как, впрочем, и руководства города, делая их заинтересованными участниками процесса развития территории и программы;
- инструментом повышения квалификации участников, населения и руководства города, в том числе управлений культуры, могут выступать образовательные семинары, организуемые в рамках разрабатываемых проектов и программы развития.
- важно помнить о возрастных ограничениях участников со временем, которые забываются в процессе работы, в этой связи необходимо пополнять коллектив молодыми людьми, заинтересовав их перспективами роста и пр., хотя в современной ситуации это оказывается трудным;

---

<sup>18</sup> Э. А. Орлова. Теоретические основания...

- следует помнить, что проекты (или «точки роста») могут быть достаточно привлекательными, и их идеи будут иметь успех в городе или в районе, но станут повторяться и использоваться повсеместно конкурентами на рынке услуг, что следует предвидеть заранее и быть готовым к соответствующей деятельности (например, в сфере образования);
- возможна обратная ситуация, т.е. предложенная точка роста первоначально не имевшая надежной поддержки, развиваясь и предлагая реальные выгоды разного содержания, станет со временем привлекательной и важной для городского сообщества и для различных структур;
- следует также заранее просчитать, имеет ли проект долгосрочные или краткосрочные результаты, возможные потери в течение его осуществления и достаточную заинтересованность для предполагаемых партнеров: время, энергию участников, финансовые и моральные ресурсы;
- важно рассчитать возможные плюсы и минусы предполагаемой деятельности, как во время работы, так и по ее завершению (как для разработчиков и участников проекта, так и для города в целом).

Работая над предложенными проектами – «точками роста», следует учитывать время, которое потребуется на исследовательскую часть, обработку материалов, согласования и возможное исправление ошибок. Опыт работы подсказывает разные пути прогнозов в такой работе: разработка различных сценариев развития ситуации или ориентация на оптимальную, единственную вероятность решения проекта. Но в процессе деятельности возможны изменения структуры и функций объекта, что взаимосвязано с меняющейся социально-культурной, экономической или политической ситуацией в стране, регионе или в городе. А также это может быть связано с изменением запросов различных групп населения или качества услуг, или выпускаемой продукции, изменением моды и т.д. Монофункциональные проекты, очевидно, имеют большие риски к сворачиванию или закрытию, чем полифункциональные (или редкие межведомственные, как и междисциплинарные). Поэтому одним из залогов решения подобной ситуации является расширение функций и сферы участия различных субъектов деятельности, рост престижа, имиджа и социально-культурной значимости проекта на разных уровнях (от локального до международного). Реклама выгодных сторон проекта для привлечения новых участников, инвестиций и организация партнерств может способствовать его

дальнейшему развитию<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Организация местных (локальных) партнерств (Программа LEADER). // В сб. Европейский опыт разработок и реализации программ развития сельских территорий и малых городов. (Перевод Н. Редченко, О.Севан). – Высшая школа экономики, ЕКОВАСТ. М., 2001, с.22-67 <http://ecovast.ru/perevody.htm>