

# Социокультурные проекты как двигатель развития малых городов и сел

Исследование выполнено  
КБ «Стрелка» по заказу  
Благотворительного фонда  
Елены и Геннадия Тимченко

## КБ «Стрелка»

### Директор

Денис Леонтьев

### Партнеры

Варвара Мельникова

Алексей Муратов

(куратор проекта)

Григорий Ревзин

### Директор проекта

Екатерина Гиршина

### Аналитики

Елена Путилова

Александра Тумаркина

### Дизайн

Валерий Липеровский

### Верстка

Маргарита Курцер

## Консультанты

Михаил Алексеевский, руководитель

Центра городской антропологии

КБ «Стрелка»

Ольга Вендина, ведущий научный  
сотрудник Института географии РАН

Антон Кальгаев, независимый  
эксперт

Григорий Ревзин, партнер  
КБ «Стрелка», профессор Высшей  
школы урбанистики НИУ ВШЭ,  
специальный корреспондент  
ИД «Коммерсантъ»

Фонд «Общественное мнение» —  
Александр Ослон (президент),  
Мария Каневская, Григорий Кертман,  
Екатерина Кожевина

## Участники интервью и круглых столов

Катя Ассманн, креативный директор  
проекта Urbane Künste Ruhr  
(Германия)

Ольга Елкина, руководитель пресс-  
службы группы «Магнезит»

Наталья Зубаревич, директор  
региональной программы  
Независимого института социальной  
политики, профессор МГУ

Мария Карпушина, руководитель  
проектов «Краудспейс — сообщество  
проектных людей»

Марина Кликунова,  
заместитель начальника отдела  
по культуре и туризму Пинежского  
муниципального района  
Архангельской области

Наталья Копелянская, эксперт  
творческой группы «Музейные  
решения»

Нина Кочеляева, директор АНО  
по развитию исследований  
и проектов в области культуры  
и искусства «Новый институт  
культурологии»

Антон Кочуркин, куратор фестиваля  
«Архстояние», руководитель  
архитектурного агентства «8 линий»,  
победитель конкурса проектов  
«Культурная мозаика для малых  
городов и сел» 2014 года

Виталий Куренной, руководитель  
Школы культурологии НИУ ВШЭ

Валентина Музычук, ведущий  
научный сотрудник сектора  
экономики искусства отдела общей  
теории искусства и культурной  
политики Государственного  
института искусствознания

Свят Мурунов, руководитель Центра  
прикладной урбанистики

Ричард Нейлор, директор  
исследовательских проектов  
BOP Consulting (Великобритания)

Наталья Никифорова, директор  
департамента корпоративного  
развития и стратегических  
коммуникаций группы «Магнезит»

Андрей Попов, ответственный  
за методическое обеспечение  
программы «Пермский край —  
территория культуры»

Инна Прилежаева, директор  
по проектам Ассоциации  
менеджеров культуры

Ирина Прохорова, соучредитель  
и руководитель благотворительного  
Фонда Михаила Прохорова

Николай Прянишников, старший  
преподаватель факультета  
управления социокультурными  
проектами МВШСЭН

Наталья Рыбальченко, ведущая  
колонки «Региональные инициативы»  
газеты «Ведомости»

Лиэнн Смитт, президент творческой  
ассоциации Kerpel Coast Arts  
(Австралия)

Елена Стерхова, заместитель  
директора по развитию  
Государственного литературно-  
мемориального музея-заповедника  
А. П. Чехова «Мелихово»

Вапке Феенстра, художница  
(Нидерланды)

## Благодарим за содействие представителей Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко:

Марию Морозову, генерального  
директора фонда

Елену Коновалову, руководителя  
программы «Культура»

Екатерину Поротникову, менеджера  
программ

STRELKA KB 

ФОНД  
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД  
ЕЛЕНА И ГЕННАДИЯ  
ТИМЧЕНКО



КУЛЬТУРНАЯ  
МОЗАИКА

ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС ПРОЕКТОВ  
ДЛЯ МАЛЫХ ГОРОДОВ И СЕЛ

# Содержание

<b>Отправные положения исследования</b>	<b>4</b>
<b>Лучшие практики социокультурных проектов</b>	
Вступление	14
Кейсы	
«Сделано в Звизжах»	16
Магазин в деревнях Броквайр и Хьюэлсфилд	20
Карельская ремесленно-сувенирная сеть	24
Школа дизайна Project H	28
Дом ремесел в Ёркине	32
Парк Park View 4U	36
«Земский врач Чехов»	40
Творческая ассоциация Kerpel Coast Arts	44
«Как сделать лучше наше Подмосковье»	48
Некоммерческая радиостанция West Limerick 102	52
Лучшие практики грантовых программ: российский и международный опыт	56
Выводы и обобщения	64
<b>Заключение</b>	<b>80</b>
<b>Термины и определения</b>	<b>82</b>
<b>Библиография</b>	<b>84</b>



7

# Отправные положения исследования

**Огромные города без фундамента подпитывающей их глубинки — это Волга без бесчисленных безымянных ручейков и речушек, т. е. гигант, обреченный на исчезновение<sup>1</sup>.**

**Владимир Ильин**

Исследование выполнено КБ «Стрелка» по заказу Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко в рамках подготовки Всероссийского конкурса проектов для малых городов и сел «Культурная мозаика». Конкурс призван поддержать социокультурные проекты в малых городах и селах России, направленные как на активизацию местного сообщества и включения жителей в процесс развития территорий, так и на создание условий для повышения уровня человеческого капитала в сфере культуры.

Цель исследования — разработать систему отбора и мониторинга наиболее эффективных социокультурных проектов в малых городах и селах для поддержки в рамках конкурса.

Для достижения поставленной цели исследование призвано решить следующие задачи:

- выявить механизмы и закономерности создания, проведения и продвижения социокультурных проектов;
- определить возможные типы социокультурных проектов;
- определить социальные типы, портреты лидеров проектов, а также механизмы их поиска и взаимодействия с ними;
- выявить факторы успешности и устойчивости социокультурных проектов;

- определить параметры и механизмы оценки эффективности социокультурных проектов;
- на основе анализа полученной информации выдвинуть предложения по программе проведения конкурса.

Главным образом данные задачи решаются, во-первых, посредством кабинетных исследований российской и международной практики социокультурных проектов в малых городах и селах, а во-вторых, с помощью экспертных интервью и обсуждений. Проводится анализ существующих исследований, прямо или косвенно затрагивающих аналогичную проблематику, и специализированной литературы, включая публицистику. В данном исследовании приводятся доступные статистические данные, позволяющие делать обобщенные выводы. В дальнейшем для проработки выводов по отдельным регионам необходимы полевые исследования.

При этом авторы исследования исходят из следующих предпосылок.

- Культура воспринимается как ресурс и драйвер развития территорий. Вложения

---

<sup>1</sup> Ильин В. И. Российская глубинка в социальной структуре России // Журнал социологии и социальной антропологии. 2010. Т. 13. № 4. С. 28.

в культуру — это вложения в развитие малых городов и сел.

- Гранты, выделяемые в рамках конкурса, рассматриваются не как пожертвования, а как вложения. Вложение средств может привести к получению отдачи. Последняя понимается как та или иная форма социального блага, материальная и нематериальная. Финансирование проекта в таком случае является социальной инвестицией, служащей для запуска или поддержки долгосрочного проекта. Это, в свою очередь, подразумевает, что у проекта должна быть четкая программа, содержащая цели, механизмы и алгоритм реализации, и результаты, востребованные в сообществе. Также необходимы понятные для грантодателя критерии оценки успешности проекта.
- Малые города и села, где реализуются проекты, рассматриваются не как объекты, а как субъекты проектной деятельности. Задача состоит не в том, чтобы «облагодетельствовать» живущих там людей, а в том, чтобы ответить на внутренние потребности местного сообщества, поддерживать разные формы единения горожан (селян) и их способность к самоорганизации для решения местных проблем. Результатом проектов в таком случае должно стать повышение самооценки жителей, понимание ими возможности самостоятельно добиваться результатов.
- Внимание уделяется как качеству культурного проекта, так и его социальной роли. Проект призван реагировать на истинные потребности сообщества и разрабатываться исходя из них.
- Вкладывая следует во взаимодействия, а не в инфраструктуру. Хотя разного рода инфраструктура — речь в первую очередь идет об институтах в сфере культуры — важна и ценна сама по себе, акцент на социальную направленность проектов подразумевает, что финансируются главным образом те начинания, которые направлены на активизацию жизни сообщества — на установление доверительных, долговременных и продуктивных межличностных и межгрупповых контактов.
- Особая роль в социокультурных проектах должна принадлежать молодежи как самой активной и созидательной силе общественных изменений. Даже в том случае если молодые люди намерены уехать из родного города или села, участие в социокультурных проектах способно повысить их степень лояльности к малой

родине и желание участвовать в ее развитии и дальше.

### **1. Контекст конкурса: малые города и села России**

Социолог В. И. Ильин, описывая место малых городов и сел в структуре России, удачно использовал метафору водного бассейна. Российской глубинке он сравнил с болотом, из которого вытекают маленькие ручейки. На первый взгляд, болото кажется бесполезной частью ландшафта, а многочисленные ручейки только мешают большому строительству. Поэтому их нередко засыпают или осушают. В то же время именно эти ручейки, родники и болота питают огромные реки; без них экосистема теряет свою сбалансированность. Исследователь считает, что в современной России малые города и села оказались на дне социально-территориальной иерархии, так как они обделены ресурсами, находятся в стороне от социальных и финансовых потоков, имеют плохую транспортную доступность.

Проблема неравномерного распределения подобных ресурсов остро стояла и в советское время. Тогда, чтобы ее решить хотя бы частично, в большинстве малых поселений директивно формировалась сеть учреждений социальных услуг. К концу 1970-х годов большинство центров сел было укомплектовано основными видами первичных услуг: сельской школой, фельдшерским пунктом, домом культуры или клубом, почтовым отделением, столовой и т. д. «Создание иерархической сельской сети услуг стало одной из задач «подъема советского села», на ее реализацию были израсходованы огромные средства, особенно в 1970–1980-е годы. При этом текущее содержание учреждений сельской сферы услуг финансировалось не только государством, но и сельхозпредприятиями, которые получали огромные дотации»<sup>2</sup>. Сходным образом развивалась социальная инфраструктура и в малых городах, где расходы по ее развитию и функционированию часто брали на себя градообразующие предприятия.

В постсоветское время большинство заводов и сельхозпредприятий оказалось не в силах поддерживать эту инфраструктуру и перевело ее на баланс государства. В условиях, когда численность жителей в малых городах и селах имеет устойчивую тенденцию к снижению, сохранение сети социальных услуг оказывается экономически нецелесообразным, поэтому

---

<sup>2</sup> Назаров В. С., Зубаревич Н. В., Нефедова Т. Г., Полякова А. Г. Типы расселения в России и развитие социальных институтов и социальной инфраструктуры. М., 2014. С. 36.

в большинстве регионов проводится ее оптимизация, неизбежно снижающая как доступность этих услуг, так и общее качество жизни, особенно в небольших населенных пунктах. В свою очередь, это способствует интенсификации миграционных процессов, когда наиболее активные жители сел и малых городов переселяются в более крупные населенные пункты или начинают заниматься отходничеством, регулярно уезжая работать вахтовым методом.

Опираясь на мировой опыт, исследователи считают, что в настоящее время процесс урбанизации в России еще не завершен, поэтому здесь сохраняется устойчивый тренд миграции в более крупные населенные пункты.

Впрочем, во многих развитых странах урбанизация завершилась поляризационным разворотом, в ходе которого крупные города постепенно стали терять привлекательность, а малые и средние начали ее увеличивать<sup>3</sup>. В этих условиях возможным сценарием развития России может стать контрурбанизация, когда рост малых сельских и городских поселений осуществляется за счет мигрантов из больших городов<sup>4</sup>.

Следует отметить, что процесс контрурбанизации будет сильно затруднен и даже вовсе невозможен, если к этому времени малые города и села будут иметь полуразрушенную социальную инфраструктуру и растеряют свой человеческий капитал. Именно поэтому, развивая и поддерживая социокультурные проекты в российской провинции, необходимо работать не только с конкретными инициативными людьми, но и с институциями, которые в большинстве своем имеют серьезные проблемы из-за недофинансирования и нехватки ресурсов.

В то же время социальная и экономическая ситуация в разных местах сильно отличается. Как отмечает Г. Лаппо, поселения отчетливо разделились на «фаворитов» и «неудачников»<sup>5</sup>. Свой потенциал сохраняют, во-первых, малые города и села, расположенные на транспортных, товарных, туристических и других потоках; во-вторых, находящиеся в структуре крупных городских агломераций, особенно в зоне влияния Москвы; в-третьих,

те, где до сих пор работает успешный бизнес (промышленные предприятия, агрохолдинги и проч.). В этих местах отток местного населения может компенсироваться притоком мигрантов. Это восполняет демографический провал, но усложняет социальные взаимоотношения, особенно в более консервативных сельских поселениях.

Впрочем, доля экономически успешных поселений очень низка, а большая часть малых городов и сел балансирует на грани выживания. По данным Татьяны Нефедовой, малые города с населением до 20 тыс. человек ежегодно теряют 2,2% жителей, города от 20 до 50 тыс. показывают небольшой рост, но лишь за счет Московской области и республик Северного Кавказа<sup>6</sup>. Согласно данным переписи 2010 года, при общем сокращении численности жителей России потери сельского населения в три раза больше, чем городского. При этом, как показывает фонд «Общественное мнение» (ФОМ), в прошлом году средние доходы жителей малых городов и сел не превышали 15 тыс. рублей, что более чем в два раза меньше аналогичного показателя по России.

## **2. Адресаты проектов: жители малых городов и сел**

По данным переписи 2010 года, доля жителей малых городов и сел составляет 43,29% общего населения России. При этом в среднем по стране половина женщин младше 41,3 лет, а половина мужчин младше 35,5 лет. Это почти не отличается от общей статистики.

Экономист Альберт Хиршман выделяет три жизненные стратегии людей, которые проживают на подобных территориях: выход, голос и верность<sup>7</sup>. Стратегии «выхода» придерживаются люди, нацеленные на смену места жительства в поисках других возможностей. Часто речь идет о переезде в более крупное поселение, исполняющее центрирующую функцию для той или иной территории (округ, регион, страна и проч.). Под «верностью» подразумеваются принятие существующего положения вещей. Подают же «голос» те, кто остается, но при этом стремится изменить ситуацию к лучшему.

«Выход» и «голос» характеризуют стратегии двух активных групп, самых ценных для инициаторов социокультурных проектов. Первые выступают как индикаторы проблем в поселении, вторые дают возможность оценить эти проблемы и наметить пути решения.

---

<sup>3</sup> Ильин В. И. Трансформация поселенческой структуры России // Многоликая современность. Сборник к 60-летию доктора философских наук, профессора Владимира Вячеславовича Козловского. СПб, 2014. С. 274.

<sup>4</sup> Трейвиш А., Нефедова Т. Города и сельская местность: состояние и соотношение в пространстве России // Региональные исследования. 2010. № 2. С. 42–57.

<sup>5</sup> Лаппо Г. Итоги и перспективы российской урбанизации. М., 2005.

---

<sup>6</sup> Нефедова Т. Поляризация городов и сельской местности и расширение российской периферии. М., 2012.

<sup>7</sup> Хиршман А. О. Выход, голос и верность. Реакция на упадок фирм, организаций и государств. М., 2009.

По данным ФОМ, малые города и села хотят покинуть около трети жителей. В первую очередь речь идет о наиболее образованном и активном населении в возрасте до 35–40 лет<sup>8</sup>. Наибольшей миграционной подвижностью, по оценке демографа Л. Рыбаковского<sup>9</sup>, обладают следующие категории граждан:

- люди трудоспособного возраста по сравнению с детьми и пенсионерами;
- одинокие по сравнению с состоящими в браке;
- мужчины по сравнению с женщинами;
- новоселы по сравнению со старожилами;
- высокообразованные люди по сравнению с людьми с низкой квалификацией.

Кроме проблемы миграции из малых городов и сел в этих поселениях существует феномен отходничества. Отходники покидают свое место жительства ради временной или сезонной работы на стороне — как правило, в крупных городах, региональных центрах и столицах. Это означает, что существенную часть времени года они отсутствуют, а следовательно, не в достаточной мере участвуют в социальной жизни своих городов и сел. Данные НИУ ВШЭ показывают, что число таких людей в селах и малых городах может колебаться в пределах 50–80%<sup>10</sup>. Исходя из данных статистики можно заключить, что стабильное участие в социокультурном проекте каждого пятого жителя малого города и села уже является очень высоким, едва ли не оптимальным показателем.

Специфику интересов и ценностных ориентиров жителей малых городов и сел позволяют оценить результаты социологических исследований. Материалы масштабных опросов ФОМ высвечивают характерные черты культурных и досуговых практик жителей русской провинции, отличающих их от населения крупных городов.

Прежде всего бросается в глаза тот факт, что жители малых городов и сел чаще говорят о наличии у них большого количества свободного времени. 60% жителей малых городов и 51% жителей села заявляют, что у них много незанятого времени не только по выходным, но и в будни. Можно предположить, что это связано с высоким уровнем безработицы: отвечая на вопрос о планах на отпуск, 43% жи-

телей малых городов и 54% жителей села заявили, что у них нет отпуска, потому что нет постоянной работы. При этом даже те, у кого отпуск все же есть, собираются провести его дома или на даче: лишь 16% опрошенных жителей малых городов и 8% селян планируют куда-то уезжать во время отпуска. Очевидно, что на эту тягу к домоседству влияет и феномен отходничества — те, кто работает вахтовым или сезонным методом на стороне, как правило, предпочитают отдыхать дома.

К сожалению, из-за отсутствия в малых городах и селах развитой культурной инфраструктуры возможности проводить свободное время здесь сильно ограничены. Отвечая на вопрос, где они успели побывать за последний год, большинство жителей малых городов (МГ) и сел (С) вынуждены были признать, что за это время ни разу не были:

- в ресторане (МГ: 67%, С: 85%);
- в кинотеатре (МГ: 79%, С: 87%);
- на концерте (МГ: 87%, С: 89%);
- на выставке или в музее (МГ: 91%, С: 96%);
- в театре (МГ: 97%, С: 96%).

Впрочем, есть и увлечения, которыми жители провинции занимаются более активно, чем в среднем по России. К их числу относятся работы в саду или огороде (МГ: 38%, С: 45%), общение с друзьями (МГ: 33%, С: 40%), общение с домашними животными (МГ: 16%, С: 25%). Очень важным моментом представляется популярность общения с друзьями. По этому показателю жители провинции больше чем в полтора раза превосходят жителей крупных городов, что свидетельствует о более крепких социальных связях.

К сожалению, самым популярным увлечением жителей провинции оказывается просмотр телевизора: об этом заявили 49% опрошенных жителей малых городов и 56% жителей села. Отдельный опрос, посвященный практикам просмотра телепрограмм, выявил, что 77% жителей малых городов и 75% селян смотрят телевизор «практически каждый день». Подавляющее большинство по будням смотрит телевизор больше часа: от одного до трех часов (МГ: 47%, С: 46%) и от трех до шести часов (МГ: 18%, С: 17%). В выходные сидят у телевизора еще дольше: доля тех, кто смотрит его от одного до трех часов, немного уменьшается (МГ: 43%, С: 36%), зато заметно растет число тех, кто проводит перед телевизором от трех до шести часов (МГ: 23%, С: 24%). Большинство тех, кто смотрит телевизор, довольны тем, сколько времени они проводят за этим занятием (МГ: 70%, С: 64%), однако немало тех, кто хотел бы смотреть телепрограммы еще больше (МГ: 14%, С: 17%).

<sup>8</sup> Здесь и далее использованы материалы социологических опросов 2012–2014 годов, предоставленные ФОМ специально для данного исследования.

<sup>9</sup> Рыбаковский Л. Л. Переселение как основная стадия миграционного процесса // Миграция населения. Вып. 5. Гл. 2. М., 2001.

<sup>10</sup> Плюснин Ю. М., Заусаева Я. Д., Жидкевич Н. Н., Позаненко А. А. Отходники. М., 2013. URL: <http://gmu.hse.ru/data/2013/11/01/1283037797/OTHOD.pdf>.

Заявляют, что у них много незанятого времени не только по выходным, но и в будни



Самое популярное увлечение — просмотр телевизора



Занимаются работой в саду или огороде



Проводят свободное время, общаясь с друзьями



За последний год ни разу не были в музее



За последний год ни разу не были в ресторане



Ни разу не пользовались интернетом



Хотят сменить место жительства



Знают, откуда произошло название их населенного пункта



Отмечают местный праздник — день города или день села



Практики и предпочтения жителей малых городов и сел (по опросам ФОМ)

Интересные результаты дал опрос по поводу отношения к родному городу или селу. С одной стороны, большинство опрошенных проявляет локальный патриотизм:

- отмечает местный праздник — день города (МГ: 65%) или день села (С: 85%);
- знает, откуда произошло название их населенного пункта (МГ: 55%, С: 69%),
- утверждает, что знает, чем славится их город/село (МГ: 83%, С: 88%).

С другой стороны, ответ на последний вопрос в масштабах выборки по всей стране дает весьма своеобразные результаты: 22% считают, что населенный пункт, где они живут, славен благодаря тем промышленным предприятиям, которые здесь находятся; 8% утверждают, что их селу/городу принесли славу местные полезные ископаемые; 7% говорят, что их населенный пункт известен благодаря войнам и сражениям, которые здесь проходили. И только 6% говорят, что город/село прославили знаменитые люди, которые здесь жили или родились.

Как показывает анализ результатов опросов, проведенных ФОМ, одной из отличительных черт жителей малых городов и сел является низкая социальная активность: большинство из них никуда не хочет переезжать, отпуск предпочитает проводить дома или на даче, не готово выбираться в более крупные города за культурными впечатлениями (в кино, в музей, в театр). Свободное время, которого у них больше, чем у жителей крупных городов, они предпочитают проводить за телевизором, смотря его часами. Местную историю и культуру они знают плохо, хотя и привыкли гордиться малой родиной.

Очевидно, что, чтобы «расшевелить» этот достаточно инертный слой российского общества, необходимо действовать на их территории, поддерживая наиболее деятельных местных активистов и культурные институции. Важным ресурсом по вовлечению жителей могут стать их тесные социальные связи, отличающие их от жителей больших городов. Особое значение для местных сообществ будут иметь культурные проекты, связанные с локальной или региональной идентичностью. Среди жителей малых городов и сел силен локальный патриотизм, однако в настоящее время он почти не имеет культурного измерения, вынуждая жителей гордиться своими заводами и месторождениями, а не богатой историей и культурой.

### **3. Местные сообщества — ключевой ресурс малых городов и сел**

Большинство неуспешных малых городов и сел не готово запустить процессы изменений, перейти от стратегии выживания к стратегии развития. При этом, чтобы удержать активное

молодое население, недостаточно даже обеспечить приток инвестиций, создать рабочие места или построить новые дома. Финансовые стимулы не привлекут молодежь, если будет отсутствовать соответствующая запросам поколения, сформировавшегося в информационную эпоху, социальная среда. Институты муниципальной власти и учреждения культуры, призванные создавать и поддерживать такую среду, по большей части не справляются с этой задачей. Ключевым ресурсом развития социальной среды в малых городах и селах становятся местные сообщества.

Под местными сообществами авторы исследования понимают группы людей, объединенных общими ценностями и интересами, а также чувством принадлежности к определенной территории — городу или селу — и ответственности за процессы, которые там происходят.

В отличие от крупных городов, переживающих кризис местных сообществ, в малых городах и селах такие группы более устойчивы и активны. Эти группы разнообразны. Речь может идти и об «общинных» сообществах, сохраняющих консервативный уклад, и о сообществах трудовых коллективов, продолжающих существовать с советского времени вокруг градообразующих предприятий, и о сообществах по интересам, объединяющих людей вокруг общего досуга или определенной хозяйственной деятельности. Зачастую на одной территории существуют сообщества нескольких типов. Кроме того, люди все чаще участвуют в деятельности одновременно нескольких групп.

Жители могут сами проявлять инициативы по формированию сообществ. Бывает, что процесс возникновения сообщества запускается извне — сторонним человеком или организацией, либо как реакция на появление проблемы или возможности. Опыт показывает, что процесс становления сообществ возможно стимулировать, создавая для этого необходимые условия.

Важную роль в формировании и укреплении городских и сельских сообществ играют социокультурные проекты. Они могут способствовать движению жителей по пирамиде вовлечения: от неведения к пассивной роли наблюдателя и от нее к лидирующей роли, когда члены сообщества берут на себя ответственность за принятие решений и реализацию проектов.

Успешные социокультурные проекты с высокой степенью участия населения способствуют решению типичных проблем местных сообществ малых городов и сел. К таким проблемам, в частности, можно отнести:



6. Жители переходят к управлению проектом или его частью. Члены сообщества вовлекают других людей, чувствуя полную ответственность за свою работу и распределяя обязанности между другими.

5. У жителей появляется чувство сопричастности проекту, личная заинтересованность и готовность брать ответственность за отдельные участки работы.

4. Жители начинают активно вовлекаться в проект по приглашению организаторов.

3. Жители проявляют первоначальную заинтересованность во взаимодействии с проектом.

2. Жители узнают о существовании проекта и начинают получать о нем информацию.

1. Жители ничего не знают о проекте, контакт с лидером и командой проекта отсутствует.

### Пирамида вовлечения сообщества

- низкую самооценку и пессимистический взгляд на имеющиеся и возникающие возможности;
- виктимизацию сознания, ощущение изолированности от мейнстрима «успешной» жизни;
- плохую коммуникацию как с внешней средой, так и между членами сообщества;
- пассивность, дефицит инициативных и предприимчивых людей;
- недоверие к власти и «чужакам», негативную самоидентификацию через солидаризацию против «другого» и его принятие;
- незнание или обрывочное знание истории собственного места жительства и связанных с ним событий;
- низкий уровень разнообразия культурной жизни.

Как будет показано далее, все чаще именно социокультурные проекты становятся катализаторами процессов улучшения социальной и пространственной среды. Они способны подготовить почву для более сложных и затратных изменений, а также выявить ресурсы развития. Нередко такие проекты помогают жителям получить новые навыки и компетенции.

В мире широко распространена практика поддержки социокультурных проектов со стороны государства и некоммерческих организаций. Эта поддержка может быть реализована в качестве разовых инициатив или как часть долгосрочных и комплексных программ. В связи с тем, что реализация социокультурных проектов способствует раскрытию и повышению экономического потенциала территорий, подобные проекты все чаще поддерживают и бизнес-структуры, связанные с развитием, торговлей, туризмом, промышленностью и сельским хозяйством.

Впрочем, как для коммерческих структур, так и для государственных и общественных организаций ключевым остается вопрос, какому именно проекту оказать поддержку, какая инициатива окажется наиболее эффективной. Ответу на этот вопрос и посвящено данное исследование.



150



# **Лучшие практики социокультурных проектов: российский и международный опыт**

# Вступление

В ходе исследования был проведен анализ отечественного и мирового опыта реализации социокультурных проектов. Задачи анализа — определить факторы и предпосылки успешности и самодостаточности проектов, выделить типы лидеров проектов, оценить возможности превращения социокультурных проектов в катализаторы более широких преобразований малых городов и сел.

«Культурная мозаика — 2015» не строится на анализе конкурсных проектов 2014 года, так как они не имели фокуса на активизацию сообществ; однако их результаты были также учтены.

При отборе проектов для рассмотрения авторы исследования руководствовались следующими критериями:

- инклюзивность — нацеленность на вовлечение максимально возможного числа жителей и групп интересов;
- принадлежность к культуре<sup>1</sup>;
- соответствие проекта потребностям целевой аудитории;
- ориентированность на внутренние ресурсы и раскрытие потенциала поселения;
- способность к активизации внутренних и внешних социальных взаимодействий;
- направленность на появление у местных жителей новых навыков и компетенций;
- устойчивость (жизненный цикл не менее трех лет).

Первоначальный отбор был сделан согласно разработанной в ходе исследования матрице социокультурных проектов (см. таблицу ниже). Данная матрица является не единственным способом структурирования социокультурных

проектов. Матрица построена на выделении двух признаков проекта — его сегмента и жанра.

Сегмент определяет, к какой части сферы социокультурной деятельности относится тот или иной проект (см. таблицу ниже). В обобщенном виде данная сфера делится на три составляющие:

- идентичность — сохранение и актуализация наследия, включая образ жизни, материальное и нематериальное наследие;
- общество — содействие решению социальных проблем средствами культуры;
- творчество — создание условий и возможностей для творческого развития личности.

Жанр, в свою очередь, опирается на совокупность свойств самих проектов, позволяющих обособить ту или иную их группу. Данные свойства апеллируют к форматам, содержанию, объектам и субъектам, а также результатам, получаемым в ходе проектной деятельности. В ходе исследования было выделено пять таких жанров:

- проведение событий;
- изготовление предметов искусства и материальной культуры;
- просвещение;
- развитие среды;
- развитие культурных институций.

Многие проекты охватывают несколько жанров и вписываются в несколько сегментов социокультурной деятельности. Более того, такая комплексность, как будет показано ниже, является существенным фактором успешности проекта.

Международные примеры отбирались по степени релевантности для российского контекста — как с точки зрения проблем, которые они решали, так и с точки зрения возможности использовать методологию и варианты решения в российских малых городах и селах. В ходе первоначального исследования были отобраны проекты из разных стран, однако для детального анализа были выбраны в основном англосаксонские примеры. Это связано

---

<sup>1</sup> Данная сфера в контексте исследования ограничивается следующими областями: искусство, творческие индустрии, образование и воспитание, развитие и благоустройство общественных пространств, сохранение наследия, туризм, повседневные культурные практики (например, кулинария), информация и коммуникация (издательская и медийная деятельность).



с доступностью подробных материалов и с возможностью провести глубинные интервью с авторами проектов на английском языке.

Изучение российских и международных примеров также выявило типичных лидеров проектов и наиболее распространенные структуры организации и управления инициативами (наличие партнеров, распределение ответственности между ними, механизмы вовлечения целевой аудитории и проч.). Введение дополнительных критериев (тип лидера и структура управления) позволило отобрать десять проектов, пять российских и пять иностранных, для подробного анализа. Все эти проекты имеют целью активизировать местные сообщества. При этом они отличаются друг от друга по жанрам, сегментам, типам лидеров и структурам управления, что позволяет максимально охватить весь спектр факторов, предпосылок, проблем и обстоятельств.

Структура описания примеров основана на этапности, характерной для проектов вообще, не только в социокультурной сфере, и используемой в управленческой практике.

Всего выделяется пять стадий:

- подготовка;
- запуск (начало проекта);
- развитие;

- расширение;
- завершение или переход на новую ступень.

Разбор проекта по этапам позволяет ясно продемонстрировать механизмы его развития, а также вовлечения сообществ, приводящие к росту числа участников процесса. Деление на стадии также дает понять, на каком этапе проект становится самодостаточным. Это происходит тогда, когда роль жителей в проекте из пассивной трансформируется в активную: зрители и потребители превращаются в движущую силу процесса. Такая трансформация иллюстрируется пирамидой вовлечения, приведенной на с. 11 исследования.

В ходе работы было изучено более 50 примеров реализации проектов, что оказало влияние на формирование финальных выводов исследования. Также были изучены 20 грантовых программ. Четыре из них были выбраны для детального анализа как максимально совпадающие с целями и задачами конкурса «Культурная мозаика — 2015».



# Сделано в Звизжах

Made in Zvizzchi



Деревня Звизжи,  
Дзержинский район  
Калужской области  
Население: 249 человек

**Сроки**  
2012 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Развитие территории  
и мобилизация местного  
сообщества

**Инициатор**  
Художница Вапке Феенстра  
(Роттердам, Нидерланды)

**Аудитория**  
Все жители деревни

**Поддержка проекта**  
Ассоциация менеджеров  
культуры, Фонд Мондриана  
(Нидерланды), ООО «Никола-  
Ленивец»

**Стоимость проекта**  
€25 тыс.

В сентябре 2013 года  
проект «Сделано  
в Звизжах» принял  
участие в программе  
V Московской  
биеннале  
современного  
искусства



Проект создан в рамках исследовательской программы «Встреча с жителями» арт-резиденции «Звизжи» в 2012 году. Одной из участниц стала голландская художница Вапке Феенстра. Она предложила проект «Сделано в Звизжах», который интересен:

- продуманной программой — действия в ходе проекта выстраиваются в четкий алгоритм, предусматривающий все большее вовлечение местного сообщества с переходом от творчества к реальным делам по улучшению сельской среды;
- комплексностью — проект интересен своим разнообразием;
- устойчивостью — после отъезда художницы жители продолжили ее инициативы.

### Подготовительная стадия

Процесс вовлечения звизжинцев в проект начался с простого наблюдения. Феенстра ходила по деревне и с разрешения жителей фотографировала их быт. Она пыталась заснять «портрет сельской жизни», познакомиться с жителями и понять, какими умениями они обладают.

Затем запустился процесс информирования жителей деревни о том, что происходит: объявления на столбах о проекте, открытки в почтовые ящики, приглашения к участию. У местных жителей был вызван интерес к происходящему. Для более близкого знакомства жителей приглашали на чаепития в кафе «КартошКино», раз в неделю издавалась газета с последними новостями.

### Начальная стадия

Познакомившись с обитателями деревни и заслужив некоторое доверие, художница предложила им обсудить, какие фотографии можно использовать для почтовых открыток с видами Звизжей. Местные жители делились своим мнением о том, что, на их взгляд, наиболее привлекательно в деревне. Таким образом началось содействие жителей в реализации проекта.

Уезжая, художница оставила местным жителям несколько фотоаппаратов — в школе и в доме культуры, попросив жителей снимать то, что им захочется, во время ее отсутствия. За год жителями было создано более двух тысяч фотографий, они были использованы для создания выставки и серии открыток. Начался этап сотрудничества: во время встреч в кафе сформировался «совет», состоящий из наиболее активных жителей.

### Стадия развития

Следующим этапом проекта стало создание школьного огорода. Идея возникла в результате общения с местными жителями — звизжин-



①



②

① Представитель компании «Райк Цваан» учит школьников основам земледелия

② Школьный огород в Звизжах

← Вывеска на сельском магазине

цам было интересно узнать, что выращивают в огородах голландцы, и художница решила подарить им семена голландских сортов овощей. Для реализации идеи Феенстра связалась с представительством голландской компании «Райк Цваан», специализирующейся на семеноводстве.

Компания не только подарила семена, но и выделила агронома, который помог жителям освоить новые технологии выращивания. «Совет» решил, что подаренные семена должны быть использованы для создания совместного огорода на территории школы как возрождения старой традиции. Агроном провел обучающие семинары для школьников; дети смогли узнать больше о современной аграрной промышленности и освоить азы земледелия по-голландски.

В связи с активной деятельностью сообщества по возрождению школьной традиции садоводства местная администрация решила не закрывать школу в деревне Звизжи, которую стало невыгодно содержать из-за малого количества учеников.

В целях изучения территории для участия в проекте была приглашена сотрудница московского Минералогического музея имени А. Е. Ферсмана Инна Лыкова. В ходе «геологической прогулки» она вместе с жителями изучила процесс формирования ландшафта вокруг деревни. Кроме коллекции камней результатом прогулки стало создание мультфильма, нарисованного Феенстрой.

### Завершающая стадия

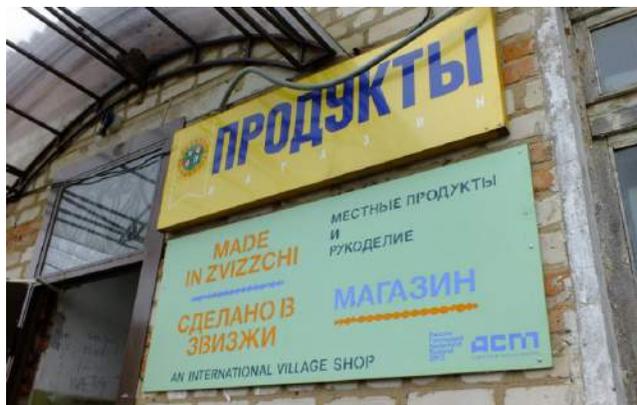
Итоговым этапом проекта стало создание отдела «Сделано в Звизжах». Варианты того, где именно организовать место сбыта продукции, искали сами жители. По результатам обсуждения было решено разместить его в местном магазине, а его продавщица выразила инициативу «присматривать» за новым отделом. Магазин в деревне часто является самым активным местом коммуникации. В магазине были представлены почтовые открытки с видами деревни, выращенные в школьном огороде овощи, а также собрана другая продукция местного производства, которая обзавелась фирменным логотипом проекта. Новый отдел позволил всем жителям увидеть результаты проекта и узнать о продукции, производимой в их деревне.

И огород, и отдел «Сделано в Звизжах» продолжили существовать и после отъезда голландской художницы из деревни.

В планах Вапке Феенстры — включение магазина в Звизжах в проект International Village Shop, который реализует творческая группа Myvillages.org.



③



④



⑤

- ③ **Выставка фотографий, сделанных Вапке Феенстрой с местными жителями**
- ④ **Вывеска на сельском магазине**
- ⑤ **Открытки и продукты местного производства в сельском магазине**



6. Организация общего огорода на территории местной школы.

5. Съемка местными жителями деревни во время отсутствия инициатора.

4. Помощь местных жителей в выборе фотографий для создания открыток.

3. Знакомство, личное общение художницы с местными жителями, чаепития.

2. Наблюдение за фотографированием художницей местного быта.

1. Информирование: листовки, информационные открытки, еженедельная газета.

Пирамида вовлечения сообщества и этапы реализации проекта

### Предпосылки успешности

- Профессионализм инициаторов и кураторов проекта.
- Наличие развитой культурной среды: проект создан на базе арт-резиденции «Звизжи» при содействии кураторов фестиваля «Архстояние».
- Готовность местных жителей и учреждений к сотрудничеству в рамках проекта.
- Встроенность в программу международного культурного обмена — в рамках перекрестного Года культуры России и Нидерландов.

### Где может быть реализован

В малом городе или селе, с которым сотрудничает культурный проект или культурная институция, работающая в сфере современной культуры.

### Факторы успешности

- Наличие четкой программы действий.
- Комплексность: ориентированность на работу в разных жанрах.
- Инклюзивность: направленность на сотрудничество с разными учреждениями и социальными группами.
- Внимание СМИ.



# Магазин и кафе в деревнях Броквайр и Хьюэлсфилд

Brockweir & Hewelsfield  
Village Shop and Café



Деревни Броквайр  
и Хьюэлсфилд,  
Глостершир, Англия  
Население: 531 человек

**Сроки**  
2000 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Создание  
продовольственного  
магазина на кооперативных  
началах

**Консультант**  
Village Retail Services  
Association

**Аудитория**  
Местные жители,  
туристы

**Грантодатели**  
Министерство окружающей  
среды, продовольствия  
и сельского хозяйства,  
Агентство по развитию  
сельской местности,  
администрация округа  
Форест-оф-Дин и графства  
Глостершир, а также Energy  
Saving Trust, Seed, Green  
Energy Trust. Помимо этого,  
были сделаны займы в форме  
облигаций на £20 тыс.

**Стоимость проекта**  
£400 тыс.

**В 2011 году  
магазин получил  
премию Food  
and Farming,  
вручаемую BBC,  
как лучший  
сельский магазин**



Когда в начале 2000-х годов в деревнях Броквайр и Хьюэлсфилд закрылись последние торговые точки, местные жители решили создать свое собственное кооперативное предприятие. Планы удалось воплотить в жизнь: небольшой магазин с кафе, расположенный на живописном холме, пользуется популярностью как у местных жителей, так и у туристов.

#### Подготовительная стадия

В 2001 году был проведен опрос. Выяснилось, что большинство поддерживает такой проект. Наиболее инициативные жители объединились в комитет и обратились в благотворительную организацию Village Retail Services Association за консультацией. Первыми членами комитета стали шесть пенсионеров: Лиз Раш, Салли Секретт, Энн Лоусон, Люк Уилсон, Джин Томлинс и Тони Даррант.

Ассоциация связала их с владельцами нескольких кооперативных магазинов и помогла составить бизнес-план. Ее представители присутствовали в качестве экспертов на встречах, организованных для обсуждения деталей проекта с местными жителями. Задачей специалистов было развеять скепсис местных жителей, доказав, что подобные инициативы могут быть успешными.

#### Начальная стадия

Вооружившись новыми знаниями, связями и поддержкой земляков, группа пенсионеров учредила некоммерческое партнерство Brockweir & Hewelsfield Village Shop Association и перешла к активным действиям. В одной из деревень обнаружился человек, в свое время поднаторевший в поиске грантовых программ и заполнении заявок.

В результате помимо пожертвований местных жителей активистам удалось привлечь довольно много грантов — на общую сумму порядка £380 тыс. Эти деньги были вложены в строительство и запуск магазина. Благодаря использованию добровольного труда удалось сэкономить еще £15 тыс. Несколько жителей пожертвовали древесину на облицовку здания.

Отдельно деньги собирались на солнечные батареи, которые установили на крыше заведения в 2005 году. С самого начала было принято решение, что новый магазин обязательно должен быть экологичным. За период 2005–2011 годов батареями было сгенерировано почти 30 МВт энергии. Другой источник автономного питания — тепловой насос мощностью 8,5 кВт. Само здание было выстроено с применением дубовой древесины, стеклопластика, UV-отражающего материала и гипсокартона.



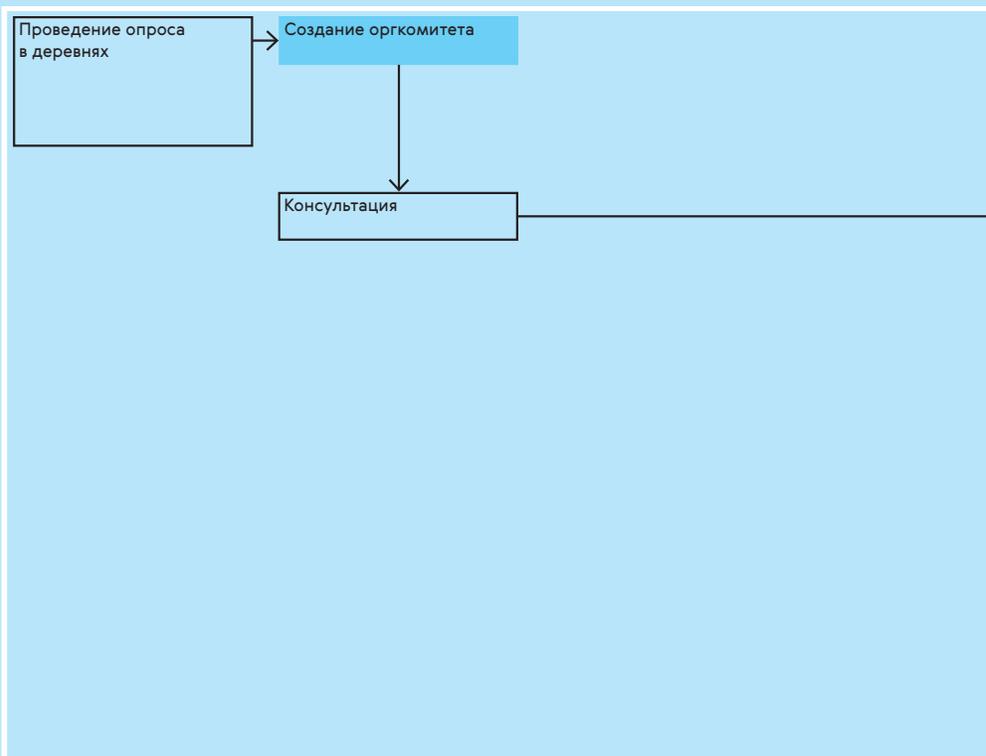
①



②

- ① Вход в магазин и кафе
- ② Продавцы-волонтеры и менеджер магазина
- ← Здание магазина

Инициаторы	Группа местных жителей
Адресаты	Местные жители
Эксперты	Village Retail Services Association
Партнеры	Местные производители
Спонсоры	Министерство окружающей среды
	Местная администрация
	Фонд Energy Saving Trust
	Фонд Seed
	Фонд Green Energy Trust



### Технологическая схема проекта

#### Стадия развития

Магазин начал работу в тестовом режиме весной 2004 года, а в декабре на официальное открытие приехал принц Чарльз, назвавший это событие «триумфом духа местного сообщества».

Ежегодно из членов учрежденной НКО выбирается правление (management committee). При этом один и тот же человек не может быть избранным в совет более трех лет подряд. У кооператива существует и руководящий комитет (steering committee), определяющий общую политику развития. Каждые пять лет утверждается бизнес-план, который ежегодно корректируется и дополняется.

На постоянной основе в магазине работает менеджер — Элисон Маклин. Она единственный сотрудник, нанятый на полную занятость. Помимо этого, на полставки работает ассистент, ведущий учет товара. Функционирование магазина обеспечивается четырьмя десятками волонтеров в условиях гибкого графика — некоторые из них работают несколько раз в неделю, кто-то лишь раз в месяц. Отдельная категория волонтеров занимается только вопросами логистики и ремонта (например, в магазин можно отнести на починку компьютер). Возраст самого пожилого волонтера — 89 лет.

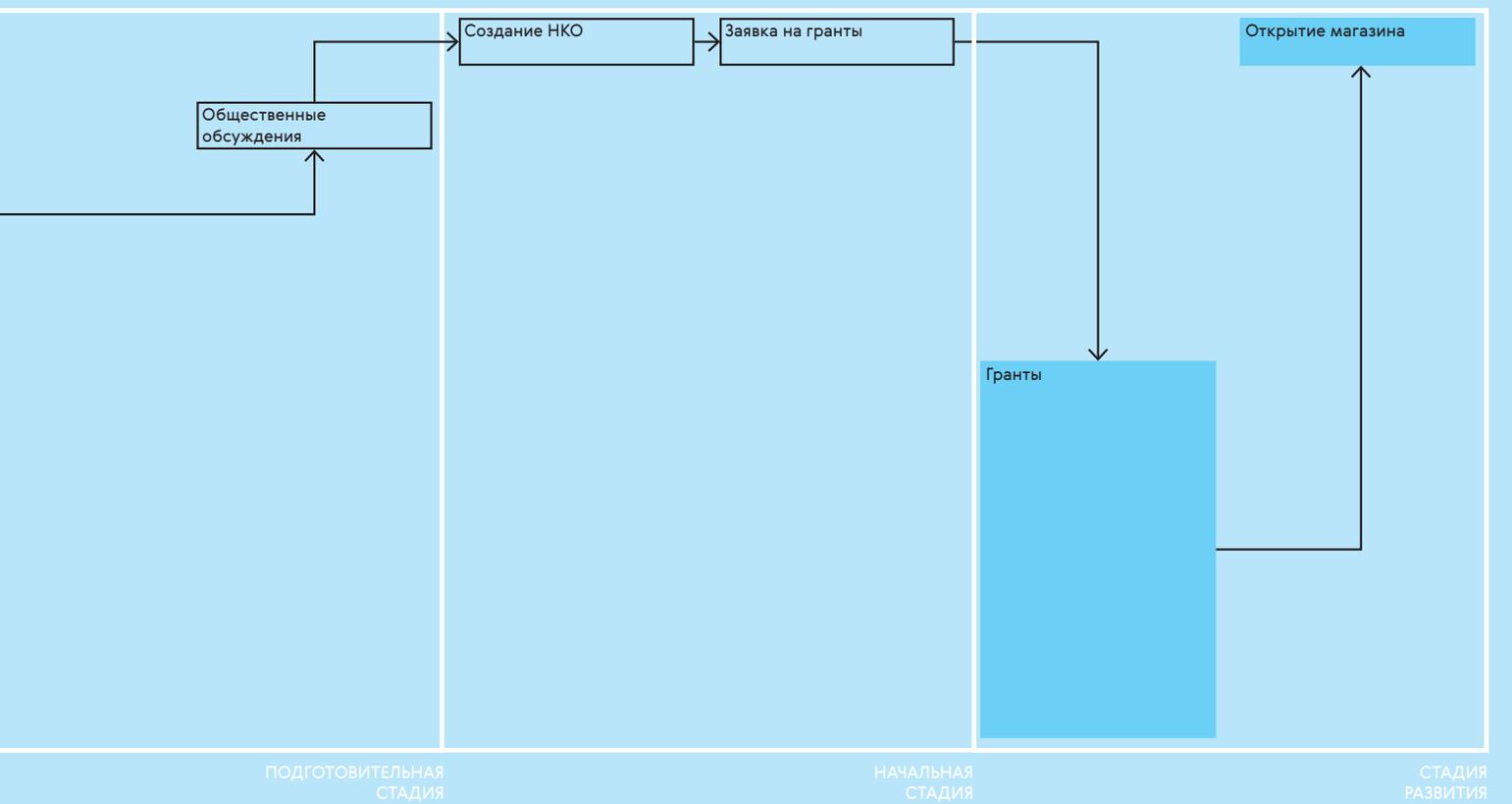
30% продукции, представленной в магазине, — товары местных производителей (от птицы до мороженого).

Магазин быстро превратился в центр социальной жизни обеих деревень. Помимо самого магазина здесь работает кафе с пекарней, а также компьютерная комната, служащая при необходимости и залом собраний. Отдельное пространство сдается под нужды благотворительной организации. На прилегающей территории разбит огород, рядом устроена детская площадка.

При магазине проводятся занятия по вязанию, компьютерной грамотности, гастрономические и винные дегустации, мероприятия молодежного клуба и других организаций. В магазине вывешиваются афиши и продаются билеты на деревенские концерты и прочие культурные и общественные мероприятия.

Раз в два месяца в кафе экспонируются работы местных художников и фотографов. Все желающие могут приобрести либо подлинники, либо открытки с репродукциями.

Помимо этого, заведение оказывает некоторые почтовые услуги. Для проведения деревенских мероприятий предоставляют скидки на товары, дают напрокат оборудование, занимаются кейтерингом.



### Предпосылки успешности

- Активное и относительно зажиточное население, готовое тратить свободное время на нужды сообщества.
- Наличие навыков по привлечению грантов.
- Существующая в Великобритании развитая система грантовой и информационной поддержки сельских инициатив.
- Туристическая привлекательность: живописное расположение в заповедной зоне, а также близость двух крупных городов — Бристоля и Глостера, находящихся в 40 километрах от магазина.
- Наличие местных производств, позволяющих заполнять полки магазина местной продукцией.

### Где может быть реализован

В малом городе или селе, где развито производство продуктов питания и предметов жизни. При наличии социально ориентированной розничной торговли.

### Факторы успешности

- Решение насущной проблемы (отсутствие в округе продовольственного магазина).
- Поддержка проекта членами местного сообщества.
- Диверсифицированное финансирование.
- Сильный менеджмент.
- Грамотно составленный бизнес-план.



# Карельская ремесленно- сувенирная сеть



Беломорский, Кемский  
и Олонецкий районы  
Республики Карелия  
Совокупное население:  
55 913 человек

**Сроки**  
2007 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Развитие ремесленно-  
сувенирных промыслов,  
соответствующих культурно-  
туристическим брендам  
Республики Карелия (РК)

**Аудитория**  
Местные мастера,  
преподаватели  
художественных школ

**Инициатор**  
ГУК «Центр культурных  
инициатив»

**Поддержка проекта**  
Центр образования взрос-  
лых Восточной Финлян-  
дии (Йоэнсуу), программа  
Европейского союза  
«Добрососедство. Еврорегион  
Карелия», Министерство  
культуры Республики Каре-  
лия, Республиканский центр  
национальных культур, де-  
партамент Федеральной  
государственной службы  
занятости по Республике  
Карелия, Ассоциация  
декоративно-прикладного  
искусства Северной Карелии  
(Финляндия)

**Продукция**  
марки Karelian  
Craft с успехом  
демонстрировалась  
в Москве на между-  
народной выставке  
предметов интерье-  
ра Масеф в 2013 году



Проект запущен ГУК «Центр культурных инициатив» (ЦКИ) в партнерстве с Центром образования взрослых Восточной Финляндии. Финские коллеги выступили заявителями на грант в рамках программы Европейского союза.

Для реализации проекта ЦКИ выбрал три самых посещаемых района Карелии. В качестве региональных координаторов проекта ЦКИ привлек муниципальные музеи: Кемский городской музей «Поморье», Беломорский районный краеведческий музей «Беломорские петроглифы», Олонецкий национальный музей имени Н. Г. Прилукина.

### Подготовительная стадия

Первым этапом стало проведение исследования «Традиционные ремесла и современная сувенирная индустрия Карелии». Была изучена история и современное состояние ремесел в Карелии. Кроме специалистов ЦКИ в подготовке исследования участвовал Д. Н. Кузнецов, заместитель директора Карельского государственного краеведческого музея. Анализ современного состояния ремесел в Карелии был также проведен внешними экспертами — специалистами Республиканского центра национальных культур.

В итоге были выявлены основные ограничения для развития ремесел — отсутствие оборудования, материалов, соответствующих помещений под мастерские, налаженных схем сбыта и проч., — а также недостатки местной продукции, среди которых отсутствие стандартов качества, низкая культура подачи ремесленных товаров, устаревший дизайн. Также был проведен предварительный отбор мастеров для участия в проекте. Для проведения заключительной стадии исследования была приглашена Петра Кярня, руководитель Ассоциации декоративно-прикладного искусства Северной Карелии. Г-жа Кярня провела собеседования с мастерами, прошедшими предварительный фильтр, и отобрала для участия в проекте 19 умельцев.

### Начальная стадия

В августе 2007 года прошедшие отбор ремесленники отправились в Финляндию. Целью тура стало знакомство карельских мастеров с современными тенденциями в дизайне. В это же время финские дизайнеры совершили ознакомительную поездку в Олонецкий, Беломорский и Кемский районы. Затем в Петрозаводске прошел трехдневный совместный семинар по разработке ассортимента новой продукции. По результатам семинара был подготовлен каталог, содержащий 90 эскизов — по 30 для каждого района.



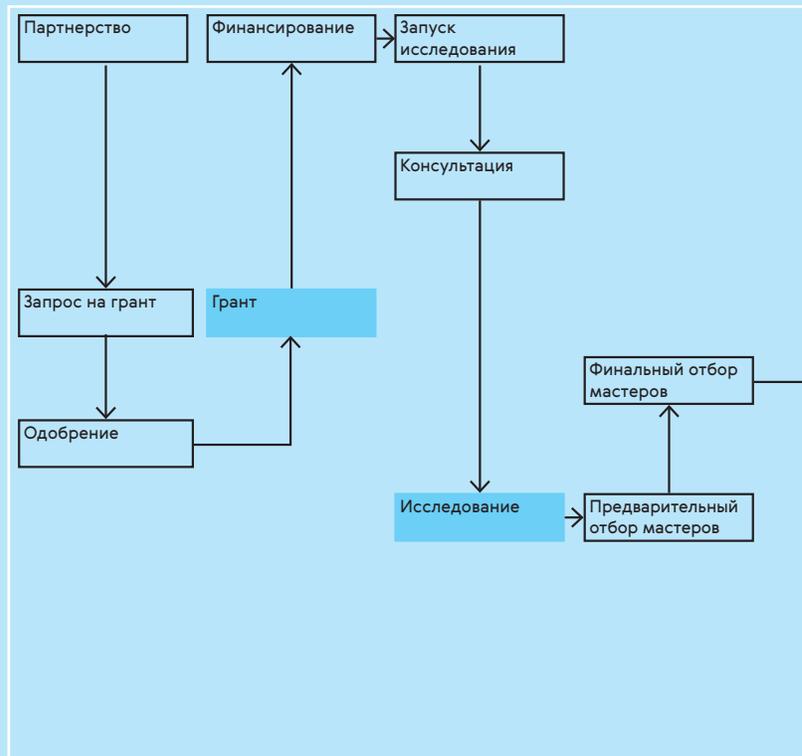
①



②

- ① Встреча Петры Кярня с карельскими мастерами
- ② Рабочая встреча экспертов в Олонецком районе
- ← Результаты мастер-класса по ручному вязанию варежек

<b>Инициатор</b>	ГУК «Центр культурных инициатив»
<b>Партнеры</b>	Министерство культуры Республики Карелия Республиканский центр национальных культур Муниципальные музеи РК Центр образования взрослых Восточной Финляндии Ассоциация декоративно-прикладного искусства Северной Карелии
<b>Спонсор</b>	Программа ЕС «Добрососедство. Еврорегион Карелия»
<b>Эксперты</b>	Исследователи Российские дизайнеры и мастера Финские дизайнеры и мастера
<b>Адресаты</b>	Местные ремесленники



### Технологическая схема проекта

ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ  
СТАДИЯ

После семинара дизайнерами для каждого эскиза были разработаны технологические карты — выкройки и описание технологии изготовления, цветковые схемы и проч. Мастера сделали образцы, которые были отправлены экспертам проекта. Исходя из выявленных ошибок и недочетов были подготовлены программы новых мастер-классов.

В пяти населенных пунктах — Петрозаводске, Кеми, Беломорске, Олонце и Летнереченском — были переоснащены более 15 мастерских, включая специализированную мастерскую для людей с ограниченными возможностями в столице республики. Серия обучающих мероприятий по освоению технологий изготовления продукции с участием местных умельцев, а также специалистов из Карелии и Финляндии прошла в этих модернизированных рабочих пространствах.

### Стадия развития

Мастера приступили к изготовлению новой сувенирной продукции. С участием Петры Кярня были отобраны 70 из 100 образцов для дальнейшего производства.

Важной составляющей проекта стало формирование системы приема и сбыта продукции. На базе ЦКИ был создан координа-

ционный центр сети Karelian Craft, а в трех музеях пилотных районов открыты сувенирные магазины. Часть принимаемой от местных мастеров продукции музеи перенаправляли в координационный центр для последующей реализации в Петрозаводске. Также для был создан специализированный интернет-магазин.

В настоящий момент торговой марке Karelian Craft принадлежат уже три магазина в центре Петрозаводска, успешно реализующих ремесленную продукцию среди туристов.

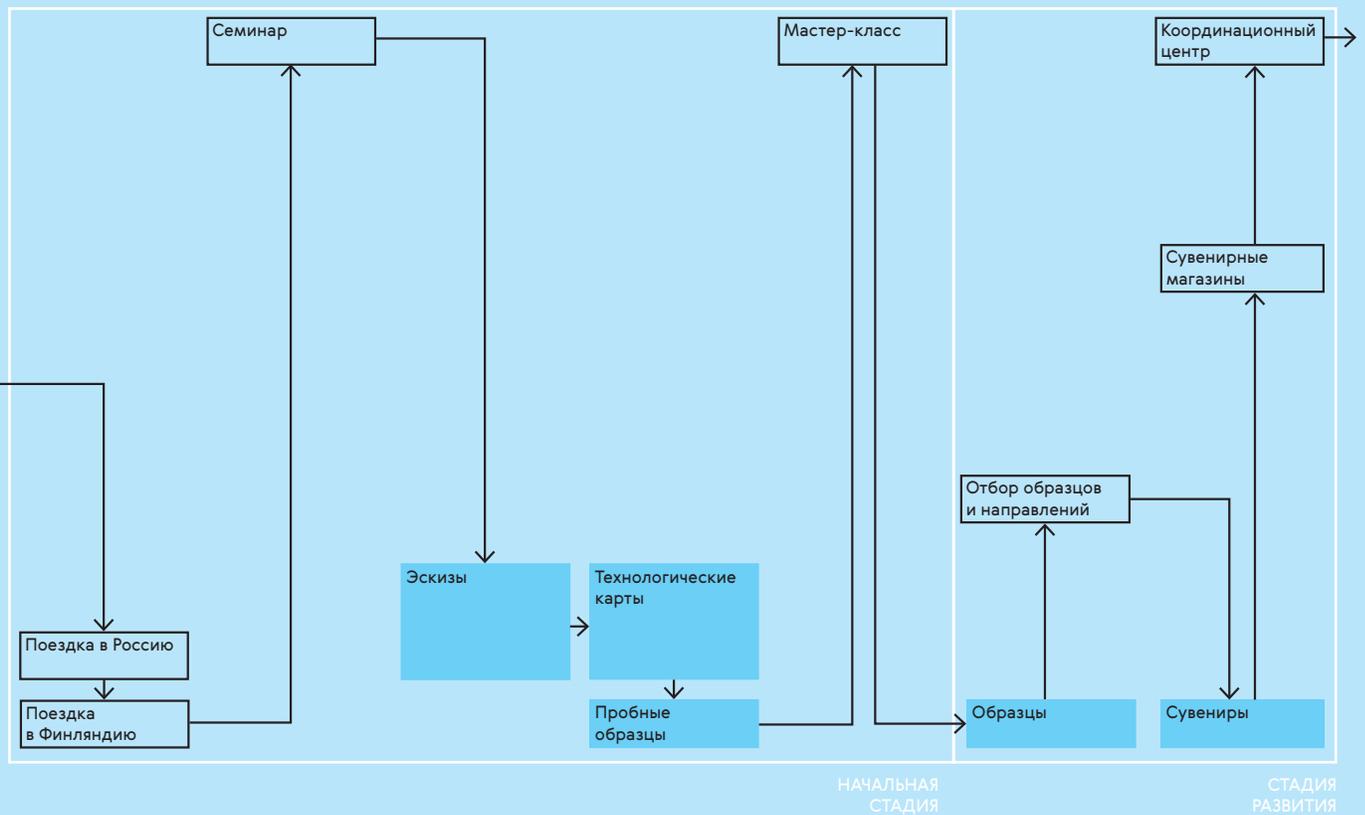
### Стадия перехода на новый уровень

В 2008 году ЦКИ совместно с Министерством культуры Республики Карелия в медиацентре «Выход» в Петрозаводске была проведена выставка-продажа «Karelian Craft: новое имя сувенира», которая затем стала ежегодной. На выставке были представлены изделия, разработанные в рамках проекта.

В 2011 году ЦКИ запустил новый проект «Центр дизайна и ремесленный бизнес-инкубатор», получив финансирование по программе приграничного сотрудничества от Европейского союза, а также Министерства культуры. В бизнес-инкубаторе на постоянной основе проводятся обучающие курсы, семинары, выставки и мастер-классы.

ОКТАБРЬ 2007 ГОДА

АПРЕЛЬ 2008 ГОДА



### Предпосылки успешности

- Наличие сильной культурной институции — ГУК «Центр культурных инициатив».
- Опыт успешной реализации организаторами других культурных проектов.
- Развитость традиционных ремесел.
- Близость региона к Финляндии, дающая возможность получения финансирования в рамках программ Европейского союза.
- Туристическая привлекательность региона.

### Где может быть реализован

В регионе, где развиты ремесла, а также существует сотрудничество с университетом дизайна или профессиональными молодыми дизайнерами.

### Факторы успешности

- Финансирование проекта за счет программы Европейского союза.
- Привлечение квалифицированных партнеров и экспертов, в том числе из-за рубежа.
- Активное межведомственное сотрудничество.
- Проведение предварительного исследования, позволившего четко определить программу, приоритеты и ключевых действующих лиц проекта.



# Школа дизайна Project H



Округ Берти, Северная  
Каролина, США  
Население:  
весь округ — 21 тыс. человек,  
окружной центр Виндзор —  
2 тыс. человек

**Сроки**  
2009–2012

**Цель проекта**  
Улучшение качества жизни  
местного сообщества  
за счет приобретения  
школьниками новых навыков  
и знаний с последующим  
их применением в проектах  
по развитию среды

**Аудитория**  
Местное сообщество,  
ученики старшей школы  
Bertie Early College High  
School

**Инициаторы**  
Местный чиновник в сфере  
образования Сидни  
Зуллинджер и дизайн-бюро  
Project H

**Поддержка проекта**  
Местный бюджет,  
гранты W. K. Kellogg  
Foundation, Adobe Foundation,  
пожертвования частных  
благотворителей

**Автор проекта**  
сельского рынка,  
школьник  
Стиви Мизелле,  
сейчас получает  
высшее образование.  
Стиви стал первым  
успешно окончившим  
школу и поступив-  
шим в университет  
в своей семье



### Подготовительная стадия

В 2007 году для решения проблем в сфере образования (критически низкая успеваемость, неблагоустроенные школы, недостаток квалифицированных специалистов) в округе Берти был назначен новый суперинтендант Сидни Зулинджер, до этого порабатавший в этой же должности в Чарльстоне и Денвере. В 2009 году он решил привлечь к своей деятельности дизайнера Эмили Пиллотон из некоммерческой дизайн-студии Project H, увидев в интернете ее проект площадки для обучающих игр в сельской школе в Уганде. Пиллотон даже выпустила собственную книгу «Design Revolution»<sup>2</sup>, в которой описала несколько принципов социально ориентированного дизайна:

- предлагать практические решения для насущных проблем;
- работать совместно с будущими пользователями;
- применять системный подход, а не реализовывать отдельные проекты;
- документировать, делиться опытом и оценивать результаты;
- добиваться реализации проектов.

Под впечатлением от этих идей Зулинджер написал дизайнеру письмо с предложением опробовать принципы на практике в Берти, разработав несколько проектов для местных школ. Пиллотон согласилась и весной вместе со своим коллегой Мэттью Миллером приступила к работе.

Была разработана поэтапная программа реализации проектов. Роль дизайна была артикулирована в трех направлениях:

- дизайн для образования (design for education);
- редизайн образования (re-designing education);
- дизайн как образование (design as education).

### Начальная стадия

В рамках первого этапа Пиллотон и Миллер на средства местного бюджета выполнили редизайн трех компьютерных классов. Они также вместе с учителями обустроили игровые площадки для занятий математикой в школьных дворах. По свидетельству очевидцев, эффект от такой формы обучения был замечен сразу: в условиях игры дети намного быстрее и охотнее усваивали материал.

На втором этапе школой был запущен проект «Подключи Берти» («Connect Bertie»)

<sup>2</sup> Pilloton E., Chochinov A. (2009) Design Revolution: 100 Products That Empower People. New York, NY: Metropolis Books.



①

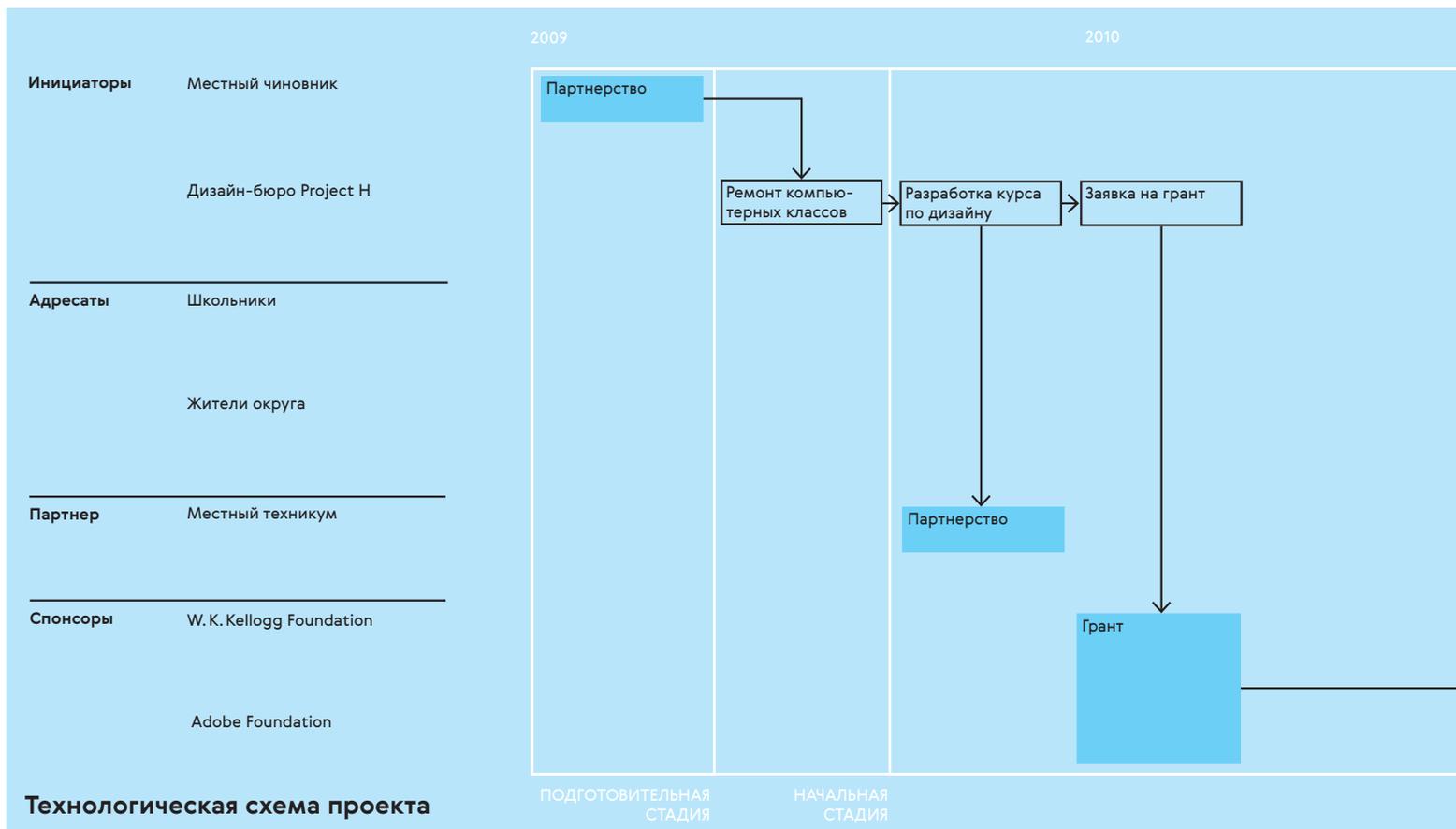


②



③

- ① Рынок, выстроенный по проекту школьника
- ② Школьники собирают конструкцию
- ③ Отремонтированный компьютерный класс
- ← Учебная мастерская



по закупке и установке компьютеров и проведению интернета в дома школьников — опять-таки на средства местного бюджета. Инициатива была логичным развитием программы: учеба происходит не только в школе, но и за ее пределами. Однако вскоре школьный совет остановил проект, обвинив Зулинджера в растрате, после чего тот уволился. Планы просвещенного суперинтенданта оказались слишком амбициозными для захолустного округа Северной Каролины.

### Стадия развития

Однако Пиллотон и Миллер продолжили реализацию программы, но уже исключительно на грантовые средства. Ими был разработан специальный курс для школьников при местном техникуме (community college): навыки дизайна городской среды с фокусом на решение локальных проблем. Дизайнеры переехали в Северную Каролину, и в августе 2010 года начались занятия — пять раз в неделю по три часа. Результатом обучения должна была стать разработка и создание городских объектов, отвечающих запросам местного сообщества.

Опрос местных жителей помог определить круг основных потребностей. Затем были предложены решения — идеи обсуждались

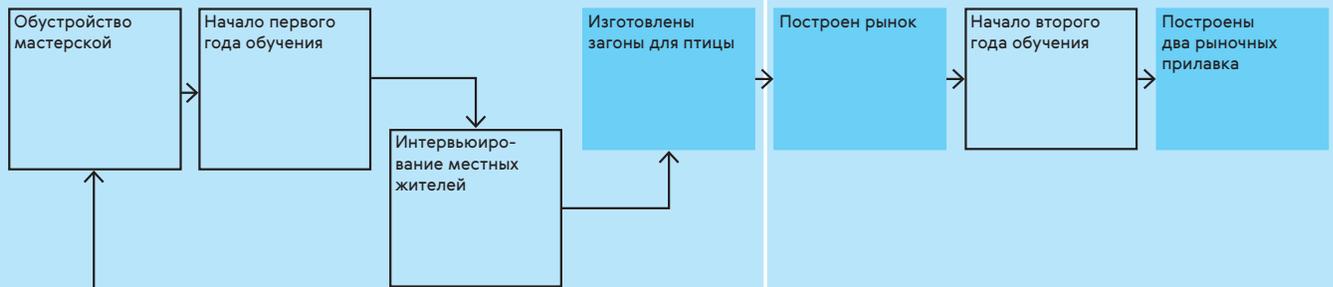
учениками коллективно, нередко в режиме мозгового штурма. В итоге были отобраны лучшие предложения, началось проектирование и изготовление объектов.

### Стадия расширения

От небольших проектов вроде загонов для домашней птицы постепенно перешли к более амбициозным. По опросам жителей, очень не хватало рынка: фермерам было негде торговать своей продукцией. В начале 2011 году школьники приступили к работе над проектом: было решено создать легковозводимую деревянную конструкцию со специальным пандусом, призванным облегчить разгрузку продукции.

Летом под надзором Пиллотон и Миллера начались работы на участке, а в октябре рынок был официально открыт. Возведение конструкции было зачтено школьникам в качестве оплачиваемой летней практики.

На следующий год ученики решили спроектировать и построить прилавки для торговли сельскохозяйственной продукцией в центре двух сел округа. Очень скоро эти объекты стали использоваться в качестве мест для встреч и остановок школьного автобуса. В общей сложности в рамках программы силами учащихся удалось реализовать 26 проектов.

СТАДИЯ  
РАЗВИТИЯСТАДИЯ  
РАСШИРЕНИЯ

### Предпосылки успешности

- Наличие местного активиста — суперинтенданта Сидни Зулинджера.
- Энтузиазм школьников и наличие в округе развитой культуры ручного труда.
- Готовность преподавательского состава школы участвовать в изменениях и вместе работать над проектами.
- Наличие в США развитой сети частных филантропических организаций.

### Где может быть реализован

Проект может быть реализован в любом малом городе или селе, но только при участии профессиональных дизайнеров.

### Факторы успешности

- Профессионализм и самоотдача дизайнера и архитектора: оба переселились в Северную Каролину, активно участвовали в местной жизни, налаживали контакты с сообществом и продолжили работу даже после увольнения Сидни Зулинджера.
- Продуманная программа проекта.
- Грантовая поддержка различных НКО.
- Четкое разделение обязанностей и демократичность образовательного процесса: взрослые занимаются преподаванием, подготовкой необходимой документации, а также получением разрешений на строительство, школьники — непосредственно проектной деятельностью.



# Дом ремесел в Ёркине



Деревня Ёркино,  
Пинежский район  
Архангельской области  
Население: 244 человека

**Сроки**  
2002 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Реставрация деревенского дома с созданием в нем условий для занятий традиционными пинежскими ремеслами

**Инициатор**  
Марина Кликунова,  
председатель  
территориального  
общественного  
самоуправления деревни  
Ёркино

**Аудитория**  
Местные жители

**Поддержка проекта**  
Институт общественных  
и гуманитарных  
инициатив, правительство  
Архангельской области,  
департамент федеральной  
государственной службы  
занятости по Архангельской  
области

**Председатель ТОС  
Марина Кликунова,  
повысив уровень  
компетенций за счет  
успешной реализа-  
ции проекта «Дом  
ремесел в Ёркине»,  
стала заместителем  
начальника отдела  
по культуре и туриз-  
му администрации  
Пинежского района  
Архангельской об-  
ласти**



### Подготовительная стадия

Запуску проекта предшествовала подготовительная работа с жителями, проведенная сотрудниками Института общественных и гуманитарных инициатив (ИОГИ). В 2000 году в рамках проекта ИОГИ «Берегиня. Женщины и местное развитие» в семи населенных пунктах Архангельской области был запущен процесс по созданию органов территориального общественного самоуправления (ТОС)<sup>3</sup>. Работу возглавил основатель института Глеб Тюрин.

Целью проекта стало развитие местной демократии и соседских сообществ. Особое место отводилось женщинам — как наиболее активному социальному слою российских сел и малых городов. Зачастую именно женщины играют главную роль в позитивных преобразованиях в российской глубинке.

### Начальная стадия

Работа в Ёркине началась со знакомства с жителями. Их оповещали о проекте путем раздачи листовок в местном магазине, приглашая принять участие во встречах с сотрудниками ИОГИ. Собрания проходили в деревенском клубе. Позднее наиболее активные жители деревни Ёркино были приглашены на организованный институтом семинар.

Семинар прошел в январе 2001 года. Стартовав в селе Карпогоры, на следующий день он перенес свою работу в Ёркино, где состоялась деловая игра. В начинании приняли участие сотрудники местных администраций, районной библиотеки и жители пинежских деревень. Мероприятие было направлено на то, чтобы на примере Ёркино показать, как выработать идеи для сельских поселений и делать шаги по их реализации.

В ходе игры было составлено несколько планов развития деревни, а также выбраны наиболее перспективные, по мнению участников, проекты: создание конезавода, развитие овцеводства, овощеводства и проч.



①



②

<sup>3</sup> Территориальное общественное самоуправление представляет собой одну из форм управления частью территории муниципального образования сообществом местных жителей. Органы такого самоуправления (ТОСы) могут возникать на основе добровольного объединения жителей одного подъезда, дома, группы домов, микрорайона или сельского населенного пункта, не являющегося муниципальным образованием. ТОСы являются юридическими лицами, которые имеют собственный устав и могут претендовать на выделение средств из местного бюджета. Законодательная возможность создания ТОСов существует в России с 1995 года. Сейчас ТОСы главным образом распространены в крупных городах — для осуществления управления территориями многоквартирных домов. Развитию ТОСов в сельской местности препятствует главным образом низкая инициативность населения.

- ① Работа за ткацким станком
- ② Изделия ремесленников «Марфиного дома»
- ← Мастерницы из деревни Ёркино

Задачей представителей ИОГИ было показать, что за развитие деревни необходимо нести ответственность самим жителям и не ждать помощи со стороны. В результате деловой игры сформировалось представление о том, что для реализации проектов развития необходима группа активистов, ведомая инициативным лидером. Представители ИОГИ предложили создать ТОС, что позволило бы претендовать на финансирование из местного бюджета, а также создавать партнерства с разными учреждениями.

#### Стадия развития

В марте 2001 года в Ёркине было учреждено ТОС. Его создали наиболее активные жители села — семь местных женщин. Председателем ТОСа была выбрана бывший бригадир местного совхоза Надежда Томилова, хотя реальным лидером в значительной степени являлась учитель начальных классов местной школы Марина Кликунова. Несколько лет спустя она возглавила орган самоуправления.

Первым проектом ТОСа в Ёркине стала организация летнего лагеря для учащихся художественных школ Архангельска. Мероприятие было проведено за счет летней детской оздоровительной кампании правительства региона. Участники ТОСа детально расписали программу проекта, а ИОГИ помог найти партнеров.

Идею поддержала руководитель Архангельской художественной школы №1 Нина Долгодворова и замглавы администрации области Татьяна Румянцева. Жители деревни, владевшие различными ремеслами (плетение из бересты, вязание с традиционными северными узорами, валяние валенок, изготовление половиков на ткацком станке и проч.), провели для детей мастер-классы. Был приведен в порядок пустовавший старый сруб, который получил название «Марфин дом» — в честь своей бывшей хозяйки. В программе лагеря бесплатно приняли участие 11 ёркинских детей.

#### Стадия расширения

После завершения летнего сезона было решено преобразовать «Марфин дом» в ремесленную мастерскую. Партнером проекта выступила администрация Архангельской области, выделившая ТОСу средства на ремонт дома. Мастерская нуждалась и в оборудовании и материалах. Станки предоставили жители, в закупке материалов оказал содействие областной комитет по делам женщин, семьи и молодежи. Под ремесленную мастерскую оборудовали одну из двух комнат дома, вторую комнату превратили в кухню, а также место сбора участников ТОСа и жителей деревни.



③



④

- ③ Обстановка Дома ремесел
- ④ Участницы ТОСа в Ёркине



- 6. Запуск проекта «Дом ремесел в Ёркине».
- 5. Организация ТОСа, проведение летнего детского лагеря.
- 4. Участие в деловой игре.
- 3. Участие в дискуссиях.
- 2. Участие во встречах.
- 1. Информирование: листовки, приглашения на встречи.

**Пирамида вовлечения сообщества и этапы реализации проекта**

### Предпосылки успешности

- Наличие активистов и подвижников.
- Наличие традиций и навыков ремесленного искусства.
- Наличие пустующего дома.

### Где может быть реализован

Проект подходит для села, где нет инфраструктуры культуры, но есть заброшенные здания. У села должен быть по-

тенциал для включения в туристические маршруты.

### Факторы успешности

- Сотрудничество с государственными учреждениями.
- Создание ТОСа.
- Поддержка сторонних консультантов — представителей ИОГИ.



# Парк Park View 4U



Литэм-Сент-Эннс,  
Ланкашир, Великобритания  
Население: 43 тыс. человек

**Сроки**  
2003 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Создание парка с разнообразной инфраструктурой досуга на месте заболоченного пустыря, решение социальной проблемы

**Аудитория**  
Местные жители разных возрастов

**Инициаторы**  
Группа активных горожан

**Поддержка проекта**  
Big Lottery Fund, Фонд поддержки социальных предпринимателей UnLtd, Экологический фонд графства Ланкашир, администрация боро Файлд и др.

**Площадь парка**  
6 га

**Создатели по праву называют свой проект 3G Park — парк, созданный для трех поколений, начиная с пенсионеров и заканчивая самыми юными жителями городка**



### Подготовительная стадия

В ноябре 2003 года группа активных жителей Литэма встретилась, чтобы обсудить, как благоустроить спортивное поле на северо-востоке города. За 30 лет своего существования поле постепенно пришло в запустение, превратившись в болото.

В начале 2004 года активисты обратились к землякам с просьбой собраться, чтобы рассмотреть проблему. На призыв откликнулись около 250 человек. В ходе обсуждения была сформирована инициативная группа, взявшая на себя ответственность за работу по преобразованию пустыря в районный парк.

Для привлечения внимания местных властей к инициативе был организован флешмоб. Знакомый одного из активистов, пилот из расположенного неподалеку аэропорта Блэкпула, согласился пролететь над лугом, на котором жители, встав вместе, образовали слово «помогите». С самолета акция была заснята на видео. После появления заметки о флешмобе в прессе власти решили поддержать инициативу, и группе активистов удалось собрать необходимые на первом этапе проекта средства. Тогда же был основан благотворительный фонд Park View 4U.

Помимо улучшения городской среды лидеры проекта ставили целью решение насущной социальной проблемы — отсутствия условий для безопасного и содержательного досуга местных детей и подростков.

### Начальная стадия

Первые шаги проекта — устройство новой дренажной системы (грант £70 тыс. от местной администрации), пешеходной разметки на подходах к парку, а также безопасной велодорожки (грант £30 тыс. и консультация от благотворительного фонда Sustrans, который занимается продвижением безопасного и экологичного транспорта). Такая велодорожка особенно была нужна школьникам, вынужденным ездить в школу в плотном потоке машин.

Затем фонд инициировал разработку мастер-плана парка. Решения отдельных зон учитывали пожелания пользователей — представителей различных возрастных групп. Наличие понятного видения и мастер-плана помогло привлечь дополнительные средства от местного бизнеса и грант от Большого лотерейного фонда — около £1 млн.

### Стадия развития

За последующие 11 лет в парке появлялись все новые и новые постройки и виды деятельности. Для каждой группы интересов были предусмотрены свои зоны и занятия.



①



②

- ① Необычные ворота — визитная карточка парка
- ② Скейт-парк
- ← Детские спортивные соревнования в парке

- Турники для девочек.
- Тренажеры для пенсионеров.
- Скейт-парк, ВМХ-трасса для подростков.
- Игровые площадки для детей школьного и дошкольного возраста.
- Прокат специальных велосипедов для инвалидов.

Фонду удалось выстроить сотрудничество с местными образовательными и культурными институциями и бизнесом для реализации проектов и мероприятий на базе парка. Например, занятия по профориентации для подростков проводятся в сотрудничестве с местным отделением Юношеской христианской ассоциации и местной школой, а застолья на свежем воздухе — в партнерстве с одним из городских кафе.

### Стадия расширения

Возведенные в парке комьюнити-центр (одноэтажная постройка с кафе и офисом фонда, 2012 год) и небольшой парковый павильон от дизайн-бюро из Ланкашира Pod Living (2014) стали местами проведения праздников, застолий, конкурсов и церемоний, а небольшая сцена — площадкой для выступлений местного хора. Кафе при комьюнити-центре и сдача помещений в аренду под проведение мероприятий — основные источники дохода парка.

Руководством фонда была разработана программа диверсифицированного привлечения средств. В качестве источников финансирования были задействованы государственные и региональные фонды, местные предприниматели, пожертвования жителей. Для кафе при комьюнити-центре был составлен подробный бизнес-план.

### Стадия завершения

На 2015 год запланировано строительство новой игровой зоны для детей, которое станет завершающим этапом благоустройства территории. Дальнейшее развитие парка будет происходить в первую очередь на уровне культурного программирования: создания новых событийных форматов, реализации образовательных и культурных проектов. Учредители фонда теперь проводят специальные семинары «Как нам это удалось» для активистов из других городов и регионов.

Успешное воплощение в жизнь проекта придало людям уверенность в своих силах, позволило горожанам ближе узнать друг друга, завести новых друзей. Выполненные по авторскому проекту местного художника Иэна Рэндалла ворота парка стали узнаваемым символом Литэма. Помимо этого, у парка есть собственный сайт (<http://www.parkview4u.org.uk>) и регулярно обновляемый аккаунт в Facebook.



③



④

③ Кафе при комьюнити-центре

④ Местные школьники занимаются садоводством



6. Создание благотворительного фонда инициативной группой местных жителей. Менеджмент, управление проектами, подача заявок, организация мероприятий.

5. Работа добровольцев в парке, интервью с представителями целевых групп, участие во флешмобе.

4. Сотрудничество с местными властями, бизнесом, культурными институтами. Пожертвования жителей.

3. Участие местных жителей в общественных обсуждениях.

2. Участие в культурных мероприятиях в парке.

1. Информирование: социальные сети, пресса, газета парка.

Пирамида вовлечения сообщества и этапы реализации проекта

### Предпосылки успешности

- Сплоченное сообщество городка.
- Наличие группы инициативных жителей, имеющих навыки проектного менеджмента и пользующихся доверием земляков.
- Высокий уровень социальной ответственности лидеров проекта.
- Готовность к сотрудничеству бизнеса и местных властей.
- Высокий уровень благосостояния: средняя зарплата в Литэме £439 в неделю, что значительно выше среднего по Ланкаширу и стране.
- Благоприятное расположение парка в жилом районе плотной малоэтажной застройки.

### Где может быть реализован

Проект подходит для малых городов, где возможно получение значительного

финансирования на инфраструктуру от муниципальных или региональных властей.

### Факторы успешности

- Реалистичные цели, ясно очерченный круг проблем.
- Четкая программа поэтапного развития проекта.
- Взаимодействие с экспертами.
- Ориентация на запросы разных возрастных и социальных групп.
- Развитие коммерческого потенциала парка.
- Партнерство с бизнесом, культурными и образовательными институтами.
- Стабильная финансовая поддержка местных властей и нескольких фондов.
- Активная коммуникация с пользователями на всех стадиях проекта.



# Земский врач Чехов



Село Мелихово, Чеховский район Московской области  
Население: 150 человек

**Сроки**  
2006 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Создание оригинального комплекса, объединяющего действующий медицинский пункт и музейную экспозицию, посвященную сельской амбулатории в период холеры 1892–1893 годов, где принимал А. П. Чехов

**Аудитория**  
Жители, туристы, дачники

**Инициатор проекта**  
Государственный литературно-мемориальный музей-заповедник А. П. Чехова

**Поддержка проекта**  
Министерство культуры Московской области, Благотворительный фонд В. Потанина, Управление здравоохранения Чеховского района Московской области

**Со времени открытия фельдшерского пункта благодаря своевременной первой медицинской помощи были спасены три жителя села**



Усадьба Чехова в Мелихове представляет собой комплекс построек — главный дом, кухня, гостевой флигель, людская, баня — и сад с прудом, который Чехов называл Аквариумом. Окончив медицинский факультет Московского университета, писатель переехал сюда практиковать медицину. За пять лет, проведенных А. П. Чеховым в Мелихове (1892–1897), в деревне появилась школа и фельдшерский пункт. Усадьба писателя превратилась в амбулаторию, которая бесплатно обслуживала два десятка деревень, четыре фабрики и мужской монастырь — Вознесенскую Давидову пустынь. Создание амбулатории было особенно необходимо, поскольку эти годы отмечены эпидемией холеры.

До 2006 года музей не имел экспозиции, показывающей медицинскую деятельность писателя. Несмотря на то что в фондах музея хранилось значительное количество вещей, связанных с врачебной деятельностью А. П. Чехова, они не выставлялись, не вписываясь в программу показа, носившую главным образом литературный характер.

Музей пытался сохранить заложенные Чеховым традиции помощи местному населению. В начале 1980-х годов закрылся фельдшерско-акушерский пункт в Мелихове, а в 2000 году — ФАП в соседнем Бершове. Более 300 жителей лишились медицинского обслуживания. В музее находился единственный на всю округу телефон, и сотрудники часто вызывали медпомощь из райцентра, а также за свой счет помогали лекарствами нуждающимся жителям.

#### Подготовительная стадия

Толчок к созданию музейной экспозиции, совмещенной с действующей амбулаторией, был дан в 2004 году. В ходе семинара Министерства культуры РФ по музейному проектированию в Калужской области у Елены Стерховой, заместителя директора музея по развитию, родилась такая идея. В течение следующего года музей готовил документы для грантовой заявки, а также договаривался о сотрудничестве с Управлением здравоохранения района.

#### Начальная стадия

В 2005 году музей выиграл грант Благотворительного фонда В. Потанина размером \$25 тыс. на расширение экспозиции. По условиям грантовой программы, проект следовало реализовать в течение года. Для того чтобы все успеть, одновременно шла реставрация людской, где было решено расположить новую экспозицию и амбулаторию. Составлялись тематико-экспозиционные планы, отбирались экспозиционные материалы и одновременно шел поиск фельдшера для работы в музее.

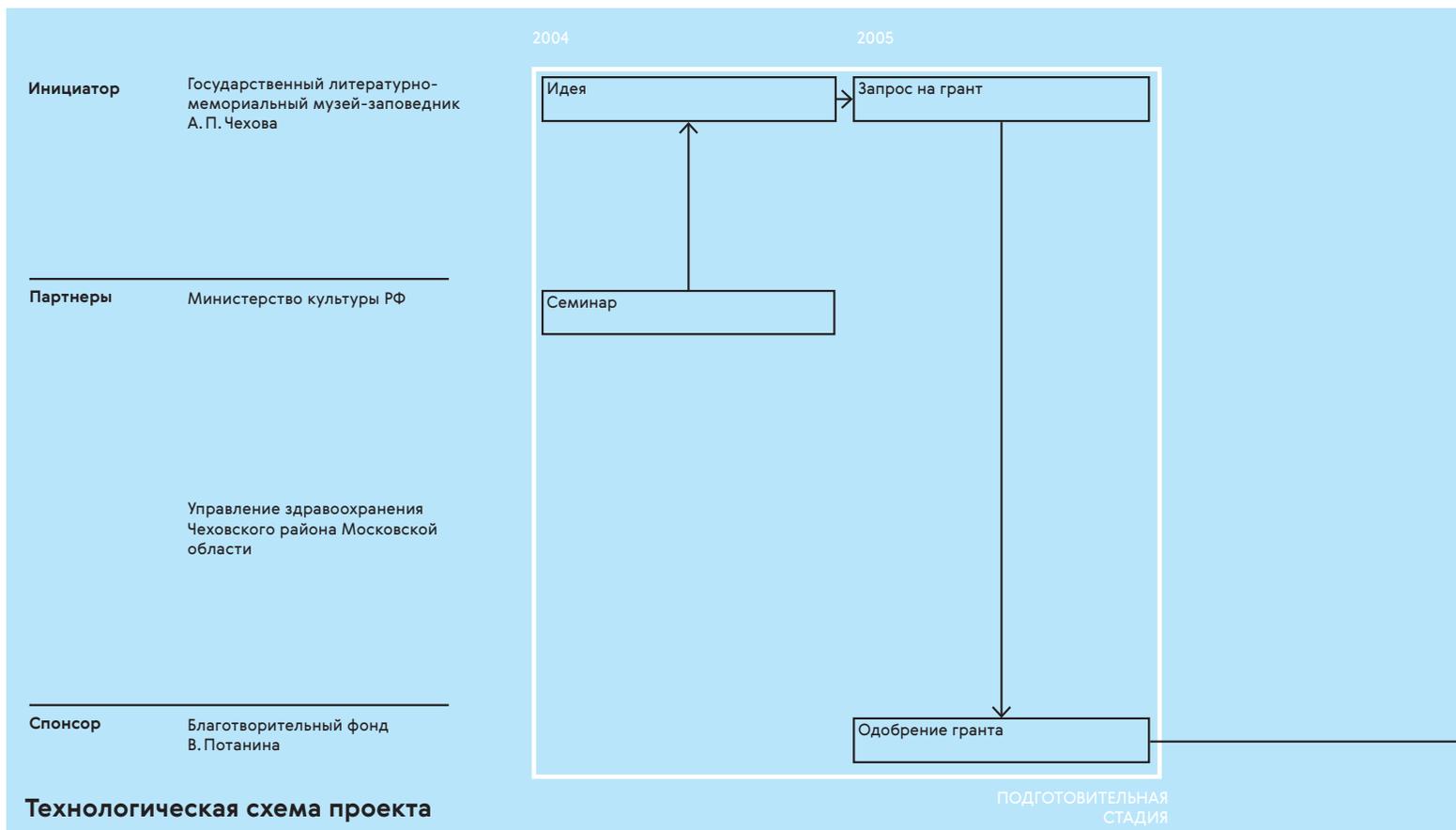


①



②

- ① Амбулатория в бывшей людской
- ② Фрагмент экспозиции
- ← Театрально-выставочный зал



На людской с лицевой стороны расположили вывеску «Амбулатория», теперь там находится экспозиция, посвященная врачебной деятельности Чехова. Под одной крышей с «Амбулаторией» работает современный медицинский кабинет — с обратной стороны здания расположена табличка «Медицинский пункт».

### Стадия развития

Во время работы над проектом сотрудники музея руководствовались требованиями к земским больницам, разработанным в «холерные» 1892–1893 годы. Для создания выставки были приобретены медицинские экспонаты XIX века, выпущен буклет «Доктор Чехов», создан видеофильм. Впоследствии экспозиция пополнилась новыми вещами, подаренными посетителями: врачебными инструментами, посудой, а также специальной литературой.

Местные жители по мере возможности участвовали в создании экспозиции — дарили экспонаты, а также передавали письма с сохранившимися воспоминаниями об амбулатории чеховских времен.

Кроме того, в рамках проекта воссоздана часть лекарственного огорода писателя, который выращивал травы на специально отведенной делянке.

### Завершающая стадия

Для того чтобы работа фельдшерского пункта соответствовала всем нормативам, между музеем и Управлением здравоохранения Чеховского района был заключен договор о сотрудничестве. В ответственность управления вошло оснащение медицинского кабинета, предоставление медикаментов, а также ежегодная аттестация медработника, трудящегося в музейной амбулатории. Для работы в музее была приглашена фельдшер высшей категории из поликлиники Чехова. Она принимает пациентов в будние дни. Финансирование работы фельдшера музей и управление здравоохранения разделили пополам.

Мелиховский фельдшер оказывает первую медицинскую доврачебную помощь, делает все виды инъекций (внутримышечные, внутривенные, капельницы), проводит иммунизацию, измеряет давление и уровень сахара в крови, обрабатывает и перевязывает раны. При необходимости сотрудник медпункта оказывает помощь на дому, покупает лекарства для пенсионеров, обеспечивает их талонами на прием к специалистам поликлиники районного центра. Кроме того, каждую весну и осень в амбулаторию приглашаются узкоспециализированные врачи для осмотра местного населения.





# Некоммерческая организация Keppel Coast Arts Council



Город Йеппун,  
штат Квинсленд, Австралия  
Население: 16 тыс. человек

**Сроки**  
1993 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Поддержка местных художников, увеличение разнообразия культурной жизни, приобщение городского сообщества к проектам в сфере искусства

**Аудитория**  
Местные художники и городские жители

**Инициаторы**  
Группа местных активистов

**Поддержка проекта**  
Региональный фонд поддержки культурных инициатив Artslink Queensland, администрация графства Ливингстон, администрация региона Рокхэмптон и др.

**Весомый вклад в организацию местного фестиваля Village вносит молодежь: около 25% добровольцев — моложе 27 лет**



В начале 1990-х группа жителей Йеппуна — приморского городка на северо-востоке Австралии — создала некоммерческую организацию для оживления местной культурной среды. В 1999 году НКО, названная Keppel Coast Arts, была аффилирована с крупным региональным фондом Artslink Australia (см. подробно с. 57–58). Деятельность НКО продолжается уже более 20 лет.

### Подготовительная стадия

НКО Keppel Coast Arts была основана в 1993 году. Группа жителей — учредителей фонда поначалу собиралась в местной библиотеке.

Любой горожанин, вне зависимости от возраста и профессии, мог стать волонтером Keppel Coast Arts, заплатив небольшой членский взнос. Важно отметить, что основатели НКО не были представителями арт-сообщества. Их объединяло желание работать на благо местного сообщества и поддерживать таланты.

Правление Keppel Coast Arts переизбирается ежегодно. В организации около 200 участников-волонтеров, многие из них пенсионеры или представители свободных профессий: предприниматель и по совместительству писатель, фермер, создающий арт-инсталляции, бывшая медсестра, ставшая на пенсии швеей.

### Начальная стадия

Одной из причин создания организации было желание местных жителей влиять на качество и характер культурных событий. Региональный фонд Artslink долгое время являлся едва ли не единственным крупным оператором культуры в регионе. Подход Artslink был слишком стереотипным и не учитывал локальной специфики. Именно на эту ситуацию и хотели повлиять активисты из Йеппуна.

Одним из первых проектов стала организация ежемесячной ярмарки искусств и ремесел Fig Tree Creek Markets. Сейчас ее посещаемость колеблется от 800 до 1200 человек, а количество участников — от 60 до 80. Доходы от проведения ярмарок — основной источник финансирования Keppel Coast Arts.

В 1999 году совет решил подать заявку в фонд Artslink, который начал формировать сеть местных операторов его грантовых программ. Заявка была одобрена. За небольшой взнос все проекты НКО получили экспертную поддержку специалистов фонда, а также покрытие страховкой гражданской ответственности Artslink.

Выступая в качестве канала распространения грантов, Keppel Coast Arts значительно облегчила местным художникам процесс поис-



①



②

① Местная продукция на ремесленной ярмарке Fig Tree Markets

② Участники фестиваля Village

← Местные художницы переносят детские рисунки на флаги

ка финансирования и снизила их общую изолированность<sup>4</sup>.

### Стадия развития

В 2003 году НКО решила организовать городской фестиваль (музыка, танцы, ремесла, творческие семинары, еда и проч.).

С помощью специалистов Artslink было проведено исследование предпочтений горожан. Выяснилось, что идею поддерживает большинство жителей Йеппуна. Многие из них захотели стать волонтерами фестиваля.

Готовность местного сообщества быть не просто потребителями, но и помощниками позволила Village Festival стать регулярным событием. Весомый вклад вносит молодежь: около 25% добровольцев — моложе 27 лет. Опыт участия в организации этого мероприятия сплотил арт-комьюнити и обычных горожан, активизировал творческий потенциал жителей.

Среди партнеров фестиваля — традиционные культурные институции, представители «творческих индустрий» (дизайнеры, продюсеры и проч.) и местного бизнеса.

Начинающие исполнители из Йеппуна и его округа в рамках Village Festival получили первую возможность выступить перед широкой аудиторией.

### Стадия расширения

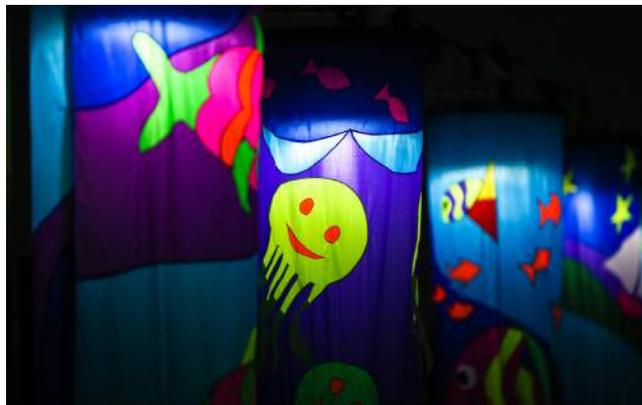
В 2014 году Keppel Coast Arts приняла участие в программе фонда Artslink «Оживляя пространства» («Animating Spaces»), конкурсе проектов культурных мероприятий, инициированных местным сообществом и направленных на обустройство городской среды с помощью искусства.

Волонтеры Keppel Coast Arts провели публичные обсуждения идей проектов, выбрав вместе с представителями арт-комьюнити конкретные инициативы и площадки. Были проведены три мероприятия: шествие детей с флагами, сшитыми местными мастерицами, выставка глиняных табличек с видами местной природы, изготовленных старшеклассниками при содействии местных художников, видеоинсталляция, составленная из звуков городка и его изображений, подготовленная местным художником и группой детей.

С 2014 года Village Festival перешел в управление фонда, независимого от Keppel Coast Arts. Мероприятие разрослось и стало слишком тяжелой ношей для небольшой НКО, отнимало силы и время, необходимые для поддержки пускай более камерных, но зато более разнообразных инициатив.



③



④



⑤

- ③ Жители смотрят видеоинсталляцию на фасаде управы
- ④ Фонарики, разрисованные по эскизам детей
- ⑤ Шествие детей с флагами

<sup>4</sup> Как сказала бы географ Ольга Вендина, «оторванность от «мейнстрима» успешной жизни».



6. Учреждение творческой ассоциации инициативной группой жителей. Подготовка и подача заявок на гранты. Координация проектов. Организация мероприятий.

5. Работа добровольцев в рамках проектов. Взаимодействие ассоциации и целевых групп: художников, детей, молодежи и др.

4. Участие в проектах местных властей, бизнеса, культурных институций, благотворительного фонда.

3. Участие местных жителей в опросах и исследованиях.

2. Участие в мероприятиях, организованных Keppel Coast Arts.

1. Получение информации о деятельности Keppel Coast Arts из социальных сетей и прессы.

Пирамида вовлечения сообщества и этапы реализации проекта

### Предпосылки успешности

- Наличие в городе арт-сообщества и представителей «творческих индустрий».
- Наличие активистов, располагающих свободным временем, знаниями и силами для запуска различных социокультурных проектов.
- Наличие регионального фонда по поддержке локальных культурных инициатив и институций (Artslink), способного оказывать финансовую, интеллектуальную и организационную поддержку.

### Где может быть реализован

В регионе, где достаточное количество художников и творческих людей и где происходит поддержка сетевых проектов в сфере культуры на региональном уровне.

### Факторы успешности

- Наличие прочных связей с местным сообществом и понимания его интересов.
- Поддержка местных властей.
- Аффилированность с крупным региональным фондом.
- Наличие альтернативных источников финансирования помимо грантовой поддержки.
- Тематическое и жанровое разнообразие (комплексность) проектов, способствующее вовлечению разных групп жителей.
- Высокий уровень мотивации и ответственности волонтеров Keppel Coast Arts.



# Как сделать лучше наше Подмосковье



Московская область  
Население: 7,2 млн человек

**Сроки**  
Апрель — ноябрь 2013 года

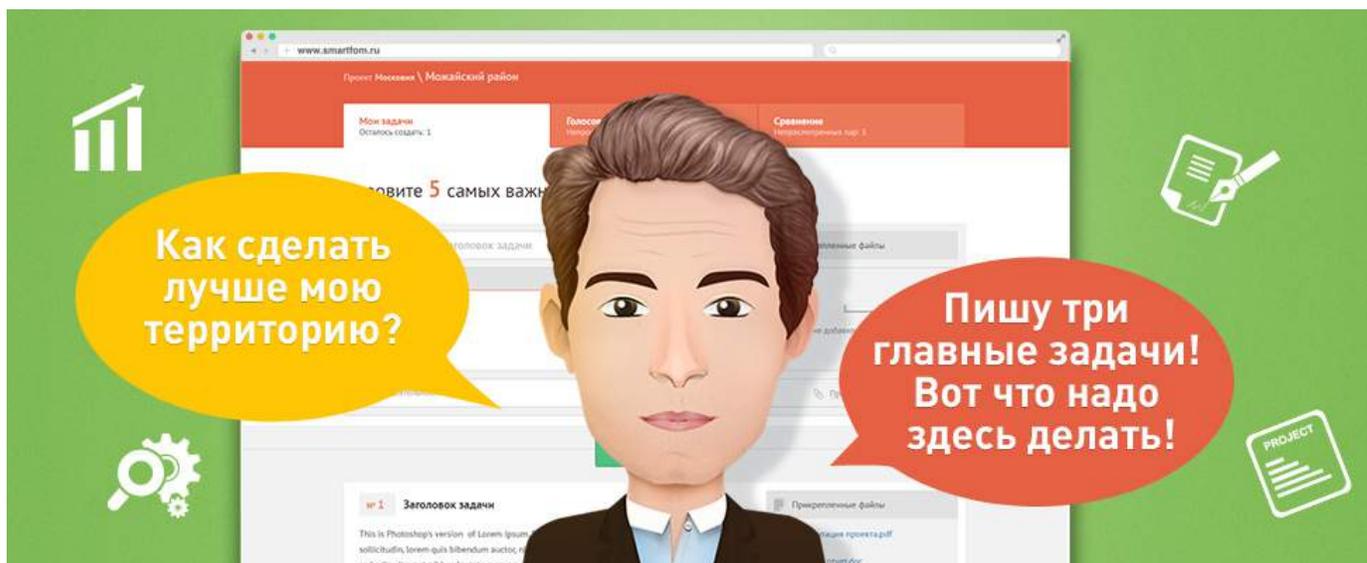
**Цель проекта**  
Налаживание сотрудничества между представителями власти и местными жителями, активизация локальных сообществ

**Аудитория**  
Жители Подмосковья

**Инициатор**  
Правительство Московской области

**Оператор проекта**  
Фонд «Общественное мнение» (ФОМ)

**Хэштеги проекта**  
несколько раз становились лидерами мировых трендов Twitter



Проект был запущен в 2013 году правительством Московской области в сотрудничестве с фондом «Общественное мнение» (ФОМ). Ключевая идея проекта — создание электронной площадки, на которой активные жители Подмоскovie получили возможность предлагать свои идеи и проекты по развитию территорий, а также участвовать в их реализации. Для реализации проекта ФОМ воспользовался технологией краудсорсинга.

### Подготовительная стадия

Развертыванию проекта предшествовала интенсивная информационная кампания. Перед этим ФОМ провел телефонный опрос свыше полутора тысяч жителей Московской области на предмет интереса к проекту. Заинтересовавшиеся респонденты получали приглашение к участию в краудсорсинговой платформе.

Проект активно продвигался в интернете. Помимо рекламы в социальных сетях были размещены баннеры проекта на ресурсах крупных онлайн-СМИ, а также контекстная реклама.

Информирование населения проводилось и в офлайне. В местах большого скопления целевой аудитории (бизнес-центры, конференц-залы, предприятия, общественные организации и проч.) распространялись листовки. На территории Московской области были размещены рекламные щиты проекта.

### Начальная стадия

26 июня 2013 года на сайте Smartfom.ru была открыта краудсорсинговая платформа, представлявшая собой аналог социальной сети с дополнительными функциями голосования. Платформа позволяла пользователям создать свой профиль с фотографией и информацией о себе, приглашать друзей, обмениваться с ними сообщениями.

Для удобства пользователей сайт разделен на 104 рабочие площадки — по количеству городов, районов и райцентров региона. Любой зарегистрировавшийся пользователь мог указать три важнейшие задачи для каждой территории и предложить их решения. Каждое предложение выносилось на обсуждение и голосование.

### Стадия развития

1 августа Александр Ослон, президент ФОМ, провел большую пресс-конференцию в РИА «Новости» и рассказал о промежуточных результатах работы площадки. За счет значительного количества публикаций пресс-конференция привлекла к проекту дополнительное внимание целевой аудитории. 23 августа

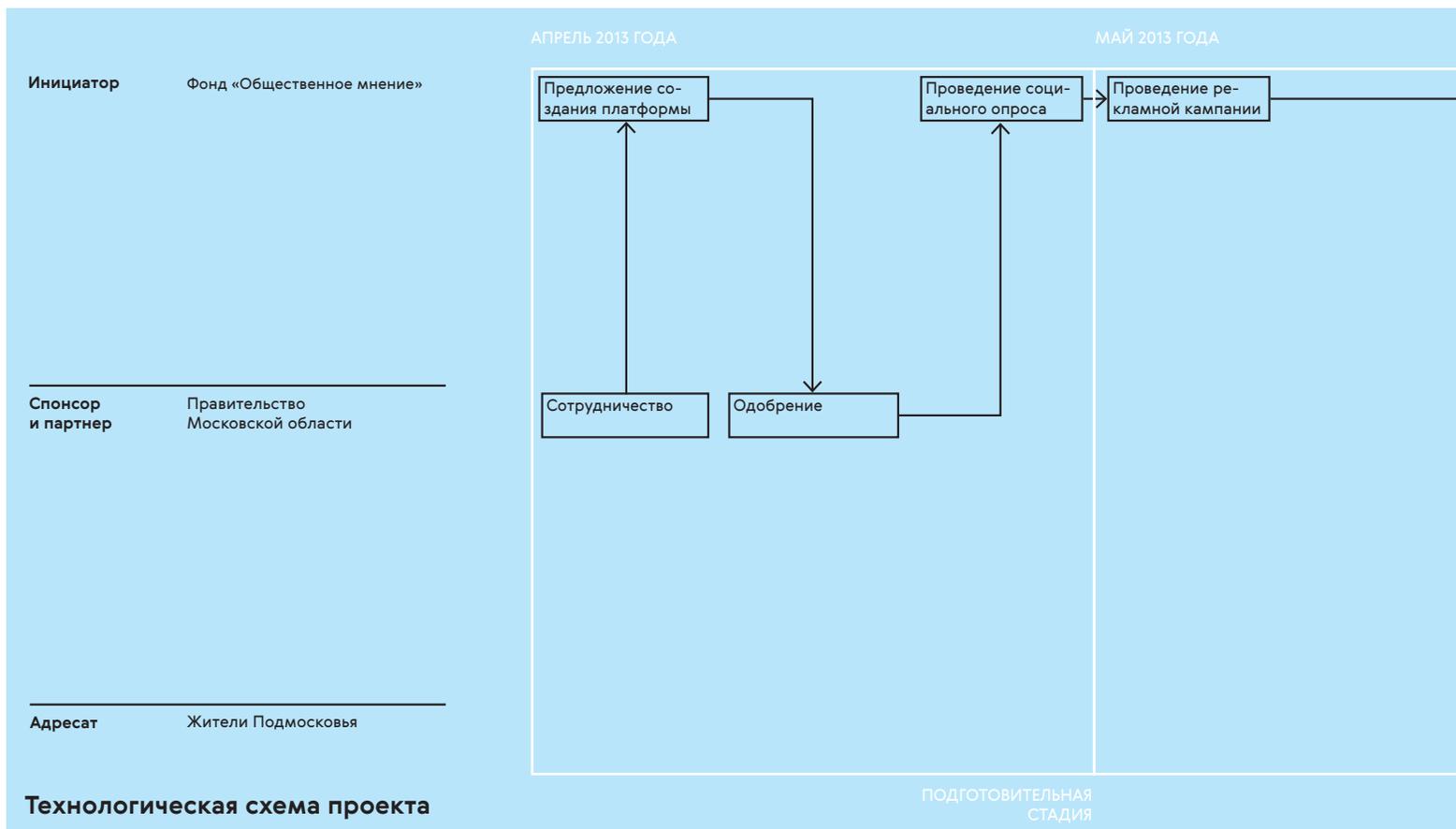


①



②

- ① Встреча Андрея Воробьева с победителями проекта
- ② Пресс-конференция, посвященная проекту
- ← Интерфейс платформы



завершился сбор предложений участников платформы; голосование за лучшие проекты шло до 1 сентября. За два месяца на платформе зарегистрировались 5810 участников, предложены 3082 идеи, оставлено более тысячи комментариев.

### Завершающая стадия

Среди авторов проектов, набравших больше всего голосов, были выделены «призеры», «победители» и «чемпионы». «Призерами» стали более 900 авторов проектов, занявших места со второго по десятое в ходе голосования на каждой территориальной площадке. Они были включены в «Команду Подмосковья» — кадровый резерв органов муниципальной власти региона.

«Победителями» были объявлены 104 лидера голосований на территориальных площадках. Их пригласили на конференцию, где состоялось награждение лучших участников, прошел обмен мнениями и опытом по решению проблем развития территорий.

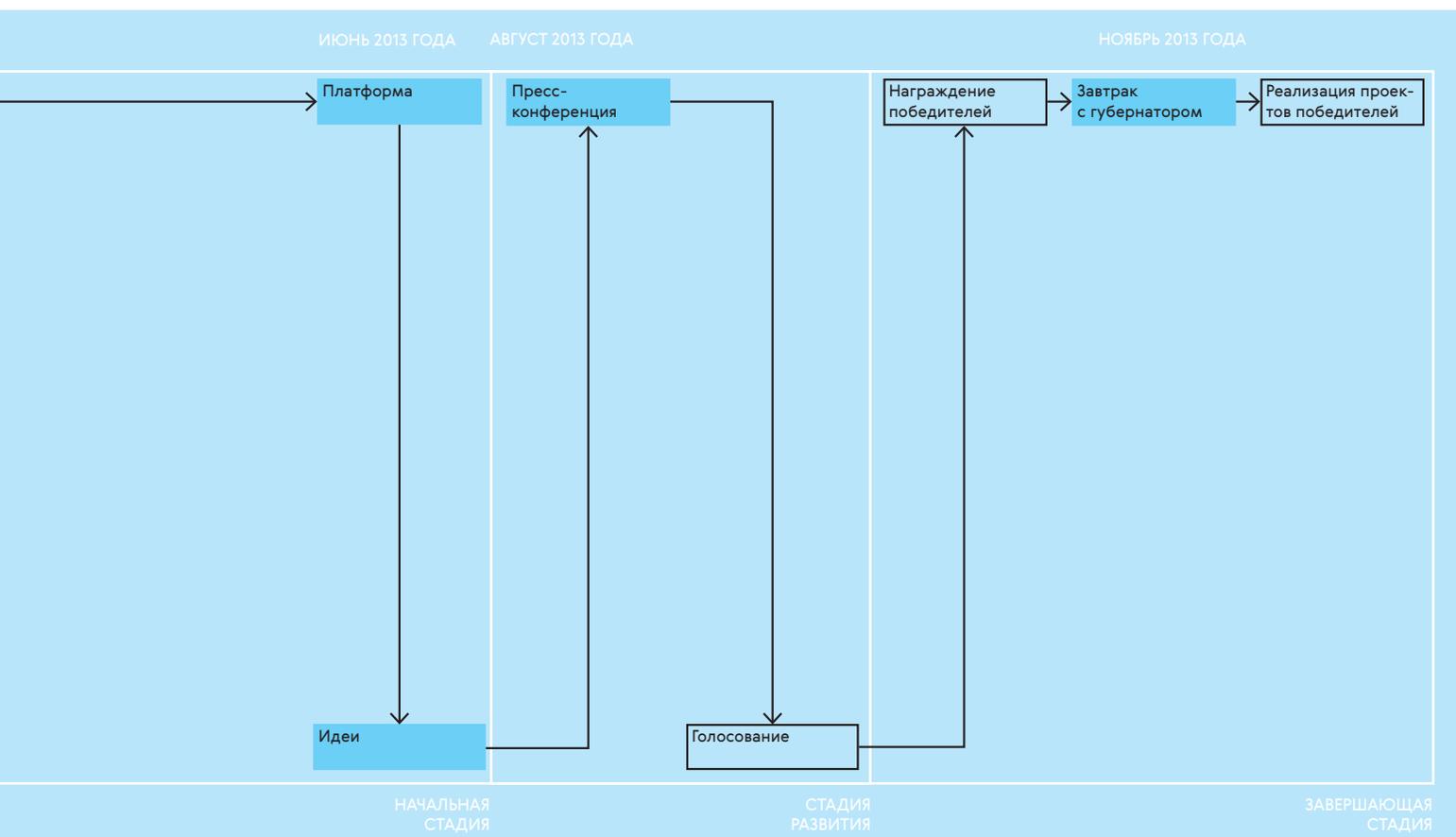
Из «победителей» отобрали десять «чемпионов» — авторов тех идей, которые набрали наибольшее количество голосов. В качестве подарка «чемпионы» приняли участие в завтраке с губернатором Московской области Андреем Воробьевым, получив возможность в нефор-

мальной обстановке поделиться своими задумками лично с главой региона.

Кроме ключевых идей и предложений в ходе проекта были выявлены инициативные жители, лидеры общественного мнения, налажены каналы общения между ними и правительством Подмосковья. После завершения проекта краудсорсинговая площадка функционирует как социальная сеть, где продолжается обсуждение идей и поиск единомышленников.

Проект ФОМ показывает, что при грамотном управлении можно создать механизм, который позволяет жителям не только выдвигать пожелания, но и самим производить отбор лучших идей и участвовать в их воплощении.

Такая практически самодостаточная «экосистема» подсказывает один из путей развития сетевых социокультурных проектов. Можно себе представить, что в будущем, даже не слишком отдаленном, такие конкурсы, как «Культурная мозаика», станут строиться по принципу самостоятельности и самоорганизации активистов, объединенных единой коммуникационной платформой. Отборочная и даже контрольная функция в таком случае может перейти к участникам такой платформы, а за организаторами конкурса останется главным образом роль модераторов процесса.



### Предпосылки успешности

- Наличие квалифицированного оператора — ФОМ, обладающего опытом работы с локальными сообществами.
- Инициативность местных жителей.

### Где может быть реализован

Проект может быть реализован только на региональном уровне. Однако к нему могут быть добавлены инструменты активизации сообществ на уровне отдельных поселений.

### Факторы успешности

- Проведение активной рекламной кампании по информированию и привлечению участников.
- Постоянное взаимодействие со СМИ.
- Поддержка властей региона.



# Некоммерческая радиостанция West Limerick 102



Западная часть графства Лимерик, Ирландия  
Население:  
Ньюкасл-Уэст — 5 тыс. человек  
Аббифил — 2,5 тыс. человек  
Раткил — 1,5 тыс. человек

**Сроки**  
2003 год — настоящее время

**Цель проекта**  
Создание на добровольных началах радиостанции для локальных сообществ западной части графства Лимерик

**Аудитория**  
Жители малых городов и деревень запада графства Лимерик

**Инициатор**  
Четыре местных активиста

**Поддержка проекта**  
НКО West Limerick Resources, администрация графства Лимерик, локальный совет по здравоохранению (Mid-Western Health Board)

**На сегодняшний день охват вещания West Limerick 102 составляет около 40 километров, что является очень высоким показателем для радиостанций такого типа**



В 2003 году четыре активиста, включая куратора местного краеведческого музея Irish Palatine Шилу О’Риган и пенсионерку Мэри Ли Гири, создали радиостанцию.

Протестировав систему в формате пиратского радио, они обратились в West Limerick Resources — совет по поддержке инициатив жителей, объединяющий представителей местных властей, различных организаций, бизнеса и активистов. Совет был создан в рамках программы Европейского союза по развитию сельских территорий LEADER.

Местные некоммерческие радиостанции распространены в Ирландии и работают по следующему принципу: управление осуществляется советом, избранным жителями региона из членов местного сообщества, все сотрудники — добровольцы, сама организация находится в кооперативной собственности. Финансирование обеспечивается за счет размещения в эфире рекламы, а также грантов различных фондов и пожертвований местных жителей.

### Подготовительная стадия

На предварительном этапе West Limerick Resources организовал общественное обсуждение проекта, чтобы выяснить, насколько местное сообщество заинтересовано в появлении радиостанции.

На встречу пришли около 60 человек — достаточно высокий показатель для малонаселенной местности. В рамках обсуждения был создан управляющий комитет для подачи заявки на получение временной лицензии на радиовещание.

Достаточно быстро была осознана необходимость привлечения эксперта в области медиа и коммуникаций. К счастью, в регионе нашелся такой специалист — Дэн Коллинз, основатель местной коммерческой радиостанции. Коллинз провел тренинги для волонтеров — будущих сотрудников станции.

Помимо этого, West Limerick Resources устроил обучение в общей сложности 90 человек и отдельно членов управляющего совета (финансы, менеджмент, сбор средств). Совет выделил деньги на аренду помещений в городе Ньюкасл-Уэст, где и по сей день располагается одна из трех студий радиостанции.

### Начальная стадия

После того как станция успешно отработала 30 дней в тестовом режиме (ей была выдана краткосрочная лицензия на вещание в радиусе восьми километров) и привлекла около 40 волонтеров-радиоведущих, стало ясно, что у проекта есть будущее, а главное — своя аудитория и настоящая поддержка жителей.



①



②

① Ведущий радио Джо МакГилл берет интервью у работника супермаркета

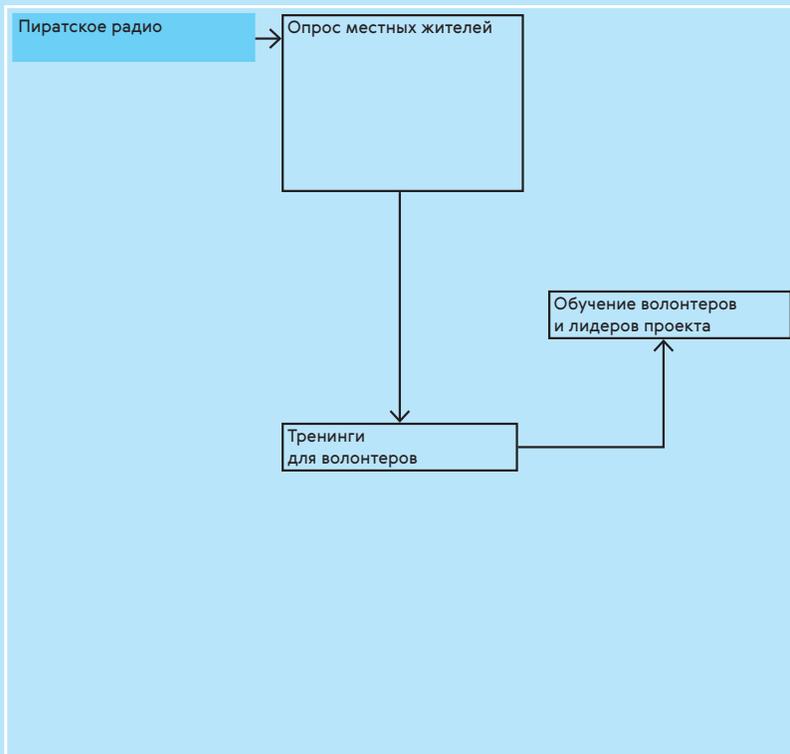
② Интервью с местным священником

← Местный школьник Брендан Лаффан готовится к эфиру

2003

2004

Инициаторы	Группа активистов
Адресаты	Местные жители
Партнеры	West Limerick Resources  Дэн Коллинз
Спонсоры	Mid-Western Health Board  Администрация графства Лимерик



### Технологическая схема проекта

ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ  
СТАДИЯ

Лидеры проекта озаботились поиском финансирования и дополнительных помещений. Помочь в этом смог West Limerick Resources: совет привлек новые средства, убедив в важности проекта администрацию графства Лимерик и местный совет здравоохранения. Последний оценил потенциал радиостанции в деле продвижения здорового образа жизни на удаленных сельских территориях. Тогда же у станции появились еще две студии — в Аббифиле и Раткиле.

В мае 2005 года радиостанция получила новую, теперь уже долгосрочную лицензию и официально начала работу. В апреле ее посетил тогдашний премьер-министр Ирландии Берти Ахерн.

#### Стадия развития

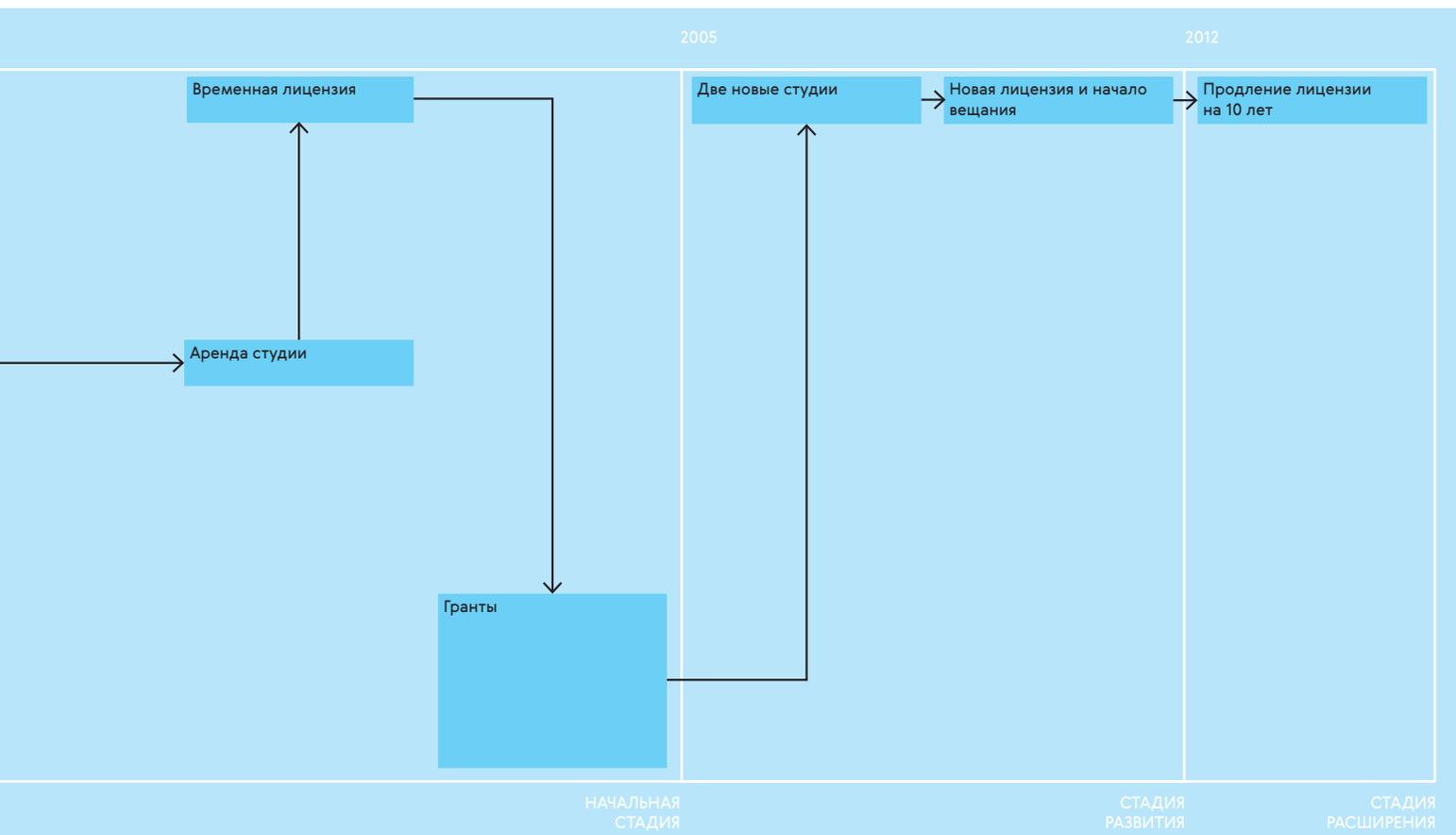
Вскоре удалось привлечь широкий круг волонтеров, каждый из которых не только разбирался в своей теме, но и имел связи в регионе, способствующие поиску гостей и сюжетов для эфира. В результате у радиостанции сформировалась разнообразная программа: локальные и мировые новости, специальные репортажи и тематические программы, дискуссии с интересными людьми, конкурсы и разнообразный музыкальный контент, обязательно включающий ирландский фолк.

Занимаясь подбором материала и гостей для эфира, программная дирекция станции ориентируется на запросы жителей западного Лимерика, освещая актуальные для региона темы. Волонтеры радиостанции — в большинстве своем активные члены сообщества, сочетающие несколько важных социальных ролей. Например, один из ведущих воскресного эфира Стивен Голдинг является заместителем директора местной школы, членом совета West Limerick Resources, а также членом Лейбористской партии Ирландии.

#### Стадия расширения

В 2012 году станция получила новую лицензию на вещание, теперь уже на 10 лет. Сегодня West Limerick 102 можно слушать и на обычном радиоприемнике, и в интернете. Опытные волонтеры регулярно занимаются поиском и подготовкой новых добровольцев, проводя тренинги в разных населенных пунктах региона.

Станция способствовала развитию волонтерства в регионе в целом: многие жители впервые узнали о существовании таких организаций, как West Limerick Resources, именно на волнах радио. Появление радиостанции решило проблему информационной изолированности разных частей одного региона.



### Предпосылки успешности

- Наличие в регионе организаций, занимающихся профессиональной работой с сообществами.
- Наличие группы активистов.
- Существующий в Ирландии успешный опыт запуска некоммерческих радиостанций.

### Где может быть реализован

- В регионе, где такому проекту может быть оказана поддержка Министерства связи и массовых коммуникаций.
- В регионе, где большое количество активистов, заинтересованных в развитии проекта.

### Факторы успешности

- Инклюзивность: открытость к сотрудничеству с представителями разных социальных групп.
- Финансовая поддержка местных властей и совета здравоохранения.
- Поддержка проекта местными жителями.
- Большая команда добровольцев разных возрастов и профессий.
- Проведение обучающих программ для волонтеров.
- Поэтапное развитие проекта.
- Знание запросов аудитории, подкрепленное созданием разнообразной программы, ориентированной на существующие запросы и предпочтения.
- Наличие нескольких источников финансирования.



# Анализ грантовых программ в сфере поддержки социокультурных проектов

Помимо изучения практики социокультурных проектов было принято решение проанализировать грантовые программы, поддерживающие эти начинания. Цель анализа:

- выявить общепринятые, а также способные представлять интерес формы оказываемой поддержки;
- определить критерии оценки и отбора заявок на гранты;
- определить критерии оценки эффективности проектов по их ходу и завершению.

В мире существует много грантовых программ, нацеленных на развитие местных сообществ средствами культуры. Чаще всего это небольшие программы, проводимые муниципальными властями. Однако нередко встречаются и инициативы, охватывающие целые регионы, страны или группы государств (например, программы Европейского союза). Ниже приведены два зарубежных примера, интересных прежде всего своей методологией, и два российских, иллюстрирующих успешный опыт поддержки социокультурных инициатив в нашей стране.



## Программа «Оживляя пространства» («Animating Spaces»)

### Инициатор

Государственная некоммерческая организация в сфере культуры Artslink Queensland

### Место

Австралия, штат Квинсленд

### Период

Организация работает с 1961 года, грантовая программа запущена в 2012 году

### Интересный факт

Деятельность Artslink Queensland началась с организации гастролей театральных и музыкальных коллективов в регионе. Однако уже в 1970-е была осознана необходимость поддержки местных деятелей культуры и их проектов. В результате Artslink Queensland запустила комплекс программ: образовательных, волонтерских, профессионального развития и грантовых, включая «Оживляя пространства».

### Цели программы

Развитие устойчивых и инклюзивных сообществ с помощью усиления идентичности поселений,

поддержка местных художников, увеличение интереса жителей к культуре.

### **Грантополучатель**

Организации штата Квинсленд, включая сообщества жителей. Физические лица к конкурсу не допускаются.

### **Объем финансирования**

60 тыс. австралийских долларов (AUD), необходимый минимальный объем софинансирования от органов местной власти — AUD 10 тыс. Дополнительно можно привлекать деньги из других источников.

### **Порядок проведения грантового отбора**

В один этап, только анализ заявки.

### **Критерии оценки заявок**

- Комплексность (разнообразие жанров и подпрограмм внутри проекта).
- Сетевой характер (преобразование средствами искусства не одного, а трех важных городских пространств).
- Актуальность, направленность на решение существующих проблем.
- Разработка проекта совместно с сообществом.
- Появление новых партнерств.
- Участие волонтеров.
- Долгосрочный план развития проекта.
- Приоритет поселений, наиболее удаленных от регионального центра.

### **Требования к грантозаявителям**

- Команда из четырех координаторов: один на весь проект и по одному на каждую из трех площадок проекта.
- Не более четырех художников, которые получают гонорар по программе, на каждую площадку проекта. Дополнительно можно привлекать художников на волонтерских началах.

### **Ожидаемые непосредственные результаты**

- Обеспечение работой и создание условий для развития и взаимодействия людей творческих профессий.
- Увеличение посещаемости культурных событий.
- Появление новых компетенций и знаний у жителей.
- Повышение репутации поселения.

### **Ожидаемые долгосрочные эффекты**

- Усиление существующих культурных центров (формальных и неформальных), творческих сообществ и коллективов.

- Появление регулярного уникального мероприятия, способного стать визитной карточкой поселения.
- Увеличение туристического потока.

### **Предпосылки успешности**

- Большое количество творческих людей, живущих в штате.
- Привлекательное географическое положение на побережье.
- Поддержка центральных, региональных и местных властей: Artslink Queensland финансируется федеральным министерством культуры и работает в тесном взаимодействии с администрацией штата и отдельных поселений, которые софинансируют отдельные проекты и программы.

### **Факторы успешности**

- Вовлечение сообщества на этапе подготовки заявки. Для того чтобы убедиться, что проект отвечает потребностям сообщества, программа обязывает грантозаявителя в рамках подготовки заявки провести семинар с жителями. Семинар должен быть посвящен разработке идеи проекта. Для мероприятия разработан четкий алгоритм: регистрация участников, обсуждение идей проекта по группам, общее обсуждение результатов. К заявке грантозаявитель должен приложить отчет о семинаре с фотографиями — в подтверждение того, что заявка соответствует выдвинутым идеям.
- Наличие обстоятельных сопроводительных материалов. Для повышения качества заявок НКО разработаны шаблоны различных материалов (заявки, бюджета проекта и проч.), подробные инструкции для грантозаявителей и координаторов проекта.
- Продуманная структура программы. На сайте НКО выложена презентация, где максимально просто объясняются цели и задачи программы, а также роли всех действующих лиц.
- Наличие онлайн-платформы для координаторов, художников и волонтеров. В специальном разделе сайта Artslink под названием ArtsYakka<sup>1</sup> размещаются методические материалы, посвященные тому, как финансировать проект, как создать локальную ассоциацию и т. д., а также примеры успешных практик и идей.
- Образовательная программа. Проведение обучающих семинаров для координато-

---

<sup>1</sup> Веб-сайт Artslink Queensland, ресурсный раздел. URL: <http://artslinkqld.com.au/regional-arts/arts-yakka>.

ров, художников и представителей сообщества, способствующих приобретению необходимых навыков и компетенций.

- Успешная коммуникация. Для каждого начинания, получившего грант, изготавливаются видеоролики, демонстрирующие результат проекта. Такие ролики очень важны для самих участников проекта. Они также помогают новым грантозаявителям познакомиться с успешными практиками прошлых лет. Муниципальными властями такие ролики используются для маркетинга поселений.



## Программа поддержки искусства Adams Arts

### Инициатор

Культурный совет штата Массачусетс  
(Massachusetts Cultural Council)

### Место

США, штат Массачусетс

### Период

С 2005 года

### Цель программы

Развитие экономики поселений средствами культуры, оживление местных сообществ, в том числе с помощью вовлечения в культурные инициативы.

### Интересный факт

За десять лет с помощью грантовой программы было профинансировано свыше ста проектов. На эти цели Культурный совет выделил порядка \$9,4 млн, а средства, привлеченные из сторонних источников в рамках софинансирования проектов, составили \$27 млн, почти в три раза больше.

### Грантополучатель

Государственное или негосударственное учреждение культуры или некоммерческая организация (включая сообщество жителей) штата Массачусетс.

### Объем финансирования

Максимально \$50 тыс. на один проект. Необходимый объем софинансирования: 80% размера полученного гранта на первый год, 100% — на второй, 200% — на третий год проекта.

### Порядок проведения конкурса

В один этап, оценка заявки.

### Критерии оценки заявок

- Инклюзивность (создание и развитие новых разнообразных партнерств).
- Нацеленность на экономическое развитие, наличие ясных показателей эффективности. Финансовый план проекта должен демонстрировать его жизнеспособность и устойчивость.
- Наличие поддержки со стороны местного сообщества.
- Уникальность: проект как ответ на конкретный запрос поселения и его сообщества.
- Инновационность.
- Любой вид деятельности, кроме капитального строительства.

### Требования к грантозаявителям

Консорциум как минимум из трех партнеров, одним из которых является культурная инсти- туция, базирующаяся в Массачусетсе. Главой консорциума должна быть некоммерческая, го- сударственная или муниципальная организация.

### Ожидаемые непосредственные результаты

- Привлечение новых частных инвестиций в сферу культуры.
- Повышение благосостояния художников, рост доходов от культурной деятельности.
- Увеличение посещаемости культурных мероприятий и учреждений культуры.

### Ожидаемые долгосрочные эффекты

- Усиление роли культуры в экономическом развитии поселений.
- Обеспечение устойчивого развития ре- гиона.

### Предпосылки успешности

- Наличие большого количества творческих людей в регионе.
- Развитая сфера культуры и возможность точно оценить ее экономический эффект.

- Устойчивость финансирования. Программа реализуется государственным агентством, Культурным советом штата Массачусетс, и существует полностью на государственные деньги. Софинансирование деятельности происходит только на уровне проектов грантополучателей. Оценка работы совета происходит в том числе на основе оценки экономического эффекта поддержанных проектов.
- Высокий уровень образования и благосостояния населения штата. По среднедушевому доходу (порядка \$53 тыс.) Массачусетс входит в первую десятку штатов США. Регион также считается интеллектуальным центром страны. Здесь расположен MIT, Гарвардский университет, Вустерский политехнический институт и другие престижные учебные и научные заведения.

#### Факторы успешности

- Подача заявки путем составления логической модели проекта (см. с. 91). Логическая модель — сетевой график, отражающий зависимость получаемых результатов от вкладываемых ресурсов и влияния контекста, — оказалась довольно действенным инструментом планирования и для грантодателей, и для грантозаявителей. Она позволяет стандартизировать и структурировать информацию о проектах, включая четкое описание потребностей, ресурсов, целей и задач, аудиторий, результатов и долгосрочных эффектов. Для грантозаявителей предлагаются методические пособия по разработке такой модели, проводятся вебинары.
- Создание на сайте интерактивного опросника на проверку соответствия критериям программы<sup>2</sup>. Сомневающийся грантозаявитель может пройти тест и получить ответ, насколько его проект соответствует критериям финансирования. Тест занимает всего пять минут.
- Дополнение грантовой программы другими формами материальной поддержки: программой стипендий для художников, средствами Фонда поддержки развития культурной инфраструктуры, программы сбора больших данных в сфере культуры (для мониторинга и анализа текущего состояния дел и его влияния на экономику региона), инвестиционной программы

поддержки социокультурных проектов. Инвестиционная программа, в отличие от гранта, призвана формировать частно-государственные партнерства, нацеленные на крупные долгосрочные проекты в сфере культуры.



## Грантовые программы Фонда Михаила Прохорова

### Местоположение

Россия, Красноярский край

### Цель программ

Системная поддержка культуры в регионе, включение Красноярского края в глобальное культурное пространство, повышение человеческого капитала и творческого потенциала местных сообществ.

### Интересный факт

Фонд Михаила Прохорова изначально работал только в Норильске, затем, с 2006 года, во всем Красноярском крае. В 2008 году география деятельности фонда начала расширяться — до Уральского, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов, а с 2010 года — и до Центрального.

### Грантополучатель

Государственные учреждения культуры и образования получают финансирование на реализацию проектов, физические лица — на участие в стипендиальных программах и программах мобильности).

<sup>2</sup> Веб-сайт Adams Arts Program, опросник на соответствие критериям. URL: [http://www.massculturalcouncil.org/applications/adams\\_wizard.asp](http://www.massculturalcouncil.org/applications/adams_wizard.asp).

### **Объем финансирования**

До 1,5 млн рублей на проект, до 100 тыс. рублей на академическую мобильность.

### **Критерии оценки заявок**

- Инновационность, уникальность по сравнению с существующими проектами аналогичной тематики.
- Наличие партнерств.
- Актуальность для выбранной целевой аудитории.
- Общественная значимость для поселения.
- Возможность продолжения проекта после окончания гранта.
- Наличие системы оценки эффективности.
- Детальная и грамотная проработка бюджета.

### **Требования к грантозаявителям**

В заявке должны быть представлены резюме членов команды и приведены должностные инструкции. Приоритет отдается негосударственным институциям.

### **Ожидаемые непосредственные результаты**

- Появление новых культурных продуктов (например, театральных постановок, художественных произведений и т. д.).
- Повышение качества работы существующих культурных институций.
- Профессиональное развитие сотрудников сферы культуры.
- Развитие партнерств и взаимодействий в сфере культуры.

### **Ожидаемые долгосрочные эффекты**

- Развитие культурной среды.
- Повышение человеческого капитала.
- Раскрытие творческого потенциала местных сообществ.

### **Предпосылка успешности**

Востребованность деятельности фонда в связи с низким уровнем государственной поддержки на проекты в сфере современной культуры.

### **Факторы успешности**

- Системная работа с одним регионом, позволяющая заложить основу для устойчивого культурного развития и воспроизводства творческих инициатив.
- Приоритет комплексных проектов развития культуры при одновременной поддержке нескольких крупных событий. Крупные события играют роль катализатора сдвигов в сфере культуры. Привлекая внимание большого количества людей, они создают атмосферу позитивных перемен и позволяют запустить менее

заметные, но более глубокие процессы развития культурной среды.

- «Ориентация на гуманизм (социальное), а не на эстетизм (культурное)»<sup>3</sup>. Социальная направленность проектов позволяет как активизировать сообщества, так и решать наиболее актуальные проблемы. Создаются предпосылки для появления новых инициатив, в ходе реализации которых можно постепенно усиливать роль и качество культурной составляющей.
- Поддержка в первую очередь людей и сообществ, а не проекта. Наличие у фонда разноплановых программ позволяет поддерживать как организации, так и физических лиц, создавая тем возможности для профессионального развития. В ходе рассмотрения заявок от организаций особую роль играет оценка лидера и представителей команды. Без сильной команды проект обречен на провал.
- Сниженные требования к проектам из наименее успешных поселений. При получении заявки из совсем небольших и проблемных поселений решение, как правило, отдается в ее пользу.
- Наличие в рамках общей грантовой программы подпрограмм, поддерживающих либо отдельные сферы культуры (современное искусство, литературу), либо отдельные учреждения культуры (библиотеку, театр).
- Наличие у фонда кроме конкурсной деятельности также собственных и партнерских проектов в сфере культуры.
- Наличие внеконкурсного приема заявок. Фонд принимает заявки на отдельные проекты, не вписывающиеся в его конкурсные программы. Это дает возможность поддерживать инновационные и актуальные инициативы, выходящие за рамки традиционных направлений деятельности.

---

<sup>2</sup> Из экспертного интервью с Ириной Прохоровой, соучредителем Фонда Михаила Прохорова.



## Программа «Пермский край — территория культуры»

### Инициатор

Министерство культуры Пермского края

### Период

2007–2012 годы

### Цель программы

Включение социокультурных ресурсов в экономику территорий Пермского края. Использование ресурса культуры как инструмента территориального развития. Увеличение качества и количества культурных событий, возможность представления локальных культурных проектов в региональном масштабе благодаря статусу центра культуры Пермского края.

### Интересный факт

Программа «Пермский край — территория культуры» выросла из конкурсной программы «Культурная столица Поволжья» одноименного фонда, работавшего под патронажем Сергея Кириенко, в то время полномочного представителя президента в ПФО. В 2006 году статус такой столицы получила Пермь, а в 2007 году организаторы «Перми — культурной столицы Поволжья» вошли в Министерство культуры Пермского края и запустили грантовую программу.

### Грантополучатели

Муниципальные органы исполнительной власти региона (например, администрация города Кунгура). Получателем субсидии могло быть как юридическое, так и физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель.

### Объем финансирования

- Поселения до 8 тыс. жителей — до 5 млн рублей.

- Поселения до 20 тыс. жителей — до 8 млн рублей.
- Поселения от 20 тыс. жителей — до 12 млн рублей.

Также программа предоставляла мини-гранты до 1 млн рублей проектам, не получившим основное финансирование. Требуемый объем софинансирования — минимум 30%.

### Порядок проведения конкурса

- 1-й этап — подача коротких заявок с идеей проекта и кратким изложением механизма реализации и партнеров.
- 2-й этап — выезды организаторов программы и экспертов на место для оценки готовности заявителя, местных властей и сообщества к реализации проекта. Затем подача полных заявок, включающих содержательный и финансовый планы, оценку рисков и т. д., их публичная презентация, определение победителей, распределение мини-грантов среди других проектов.

### Требования к проектам

- Разнообразие и многомерность.
- Долгосрочность и эффективность.
- Соответствие специфике территории и вовлеченность местных жителей.
- Соответствие целей и задач тематическим ориентирам конкурса, соответствие методологии и механизмов реализации целям и задачам программы.
- Инновационность содержания, форм и методов реализации.
- Качественное информационное сопровождение, медиаэффект, получаемый территорией.
- Реалистичность, обоснованность бюджета.
- Разнообразие партнерских отношений.

### Требования к грантозаявителям

При подготовке заявки лидер проекта формировал партнерства с учреждениями образования и культуры, бизнесом и муниципальными властями. В рамках партнерств обсуждались приоритеты проекта и интересы всех сторон, затем с учетом этих приоритетов формировалась заявка на грант.

### Ожидаемые непосредственные результаты

- Реализация в поселениях культурной программы продолжительностью до года.
- Формирование местных сообществ.
- Запуск новых партнерств в сфере культуры.
- Предоставление жителям доступа к современным и актуальным культурным

- проектам.
- Реализация творческого потенциала жителей.

#### Ожидаемые долгосрочные эффекты

- Создание условий для появления долгосрочных культурных стратегий развития поселений и муниципальных районов.
- Развитие социально-экономического состояния поселения благодаря развитию сферы культуры.
- Привлечение инвестиций в малые города и села.

#### Предпосылки успешности

- Поддержка региональной власти — культура была одним из приоритетов развития Пермского края и получала административную и финансовую поддержку бывшего губернатора Олега Чиркунова.
- Наличие содержательной и экспертной базы проекта, подготовленной программой «Культурная столица Поволжья».
- Наличие идеологов проекта в Министерстве культуры Пермского края в лице Олега Ощепкова (экс министр культуры) и Александра Протасевича (экс министр культуры, руководитель программы «Пермский край — территория культуры»).

#### Факторы успешности

- В рамках конкурса поддерживались комплексные культурные программы, а не отдельные проекты. Этот подход мог бы стать пробой пера для разработки полноценных долгосрочных культурных планов поселений. В рамках подготовки заявок грантозаявители должны были реализовывать культурное картографирование территории, чтобы определить все существующие культурные ресурсы, и на базе этого создать комплексную годовую программу. Результаты этого опыта и других факторов были учтены при разработке стратегии развития программы «ПКТК» в 2012 году.
- Ориентированность программы на внутренний потенциал поселений (кадровый, управленческий, ресурсный).
- Стабильность и диверсифицированность финансирования программы. Первые годы операционные затраты на программу покрывались компанией «Лукойл» в рамках частно-государственного сотрудничества, затем программа финансировалась через Министерство культуры. На более позднем этапе финансирование «Лукойла» также использовалось для ми-

ни-грантов. На уровне отдельных муниципалитетов для реализации каждого проекта предусматривалось частно-государственное софинансирование.

- Отдельное внимание уделялось научно-методологическому обеспечению программы: регулярно обновлялась система оценки конкурса, проводились образовательные семинары для грантозаявителей и грантополучателей, был составлен терминологический словарь программы.
- Процесс подачи заявки в два этапа помог грантополучателям понять свои шансы на получение финансирования до детальной проработки проекта. Второй этап был синхронизирован с планированием муниципальных бюджетов, чтобы они могли учесть софинансирование программы.
- Реализация выигравшей в конкурсе проектной заявки отдельной структурой, не входящей в состав муниципальных органов власти.
- Возможность партнерства с широким кругом внешних экспертов.
- Высокие лидерские качества руководителя программы, особая ставка на сохранение постоянства членов административной группы.
- Выстраивание грамотной работы по взаимодействию программы с местными СМИ, открытость информационной политики во всех современных соцсетях.
- Наличие постоянного экспертного совета, посещающего поселения грантополучателей.
- Механизм мини-грантов поддерживал тех, кто не стал победителем и не смог разработать целостную культурную программу, но кому удалось разработать отдельные интересные проекты в рамках заявки, чтобы они могли подготовиться к подаче полноценной программы на следующий год.

<sup>4</sup> Культурное картографирование — систематическое выявление, документирование и классификация культурных ресурсов поселения. См.: Baeker G. (2009), *Cultural Mapping Tools, Connecting place, culture, and economy for the creation of local wealth*. URL: <http://mappingauthenticity.com/wp-content/uploads/2009/08/CultMapTool.PDF>.

<sup>5</sup> Культурное планирование — подход к планированию и развитию поселения, основанный на его культурных ресурсах. В рамках процесса определяются существующие культурные ресурсы, усиливается управление ими, происходит интеграция культурных ресурсов во все области планирования развития поселения. Определение Министерства туризма, культуры и спорта провинции Онтарио, Канада. URL: [http://www.mtc.gov.on.ca/en/culture/cul\\_planning.shtml](http://www.mtc.gov.on.ca/en/culture/cul_planning.shtml).



# Выводы и обобщения

В рамках исследования были детально проанализированы десять социокультурных проектов и четыре грантовые программы. Данные выводы основаны на этом материале, а также изучении более широкого спектра инициатив, которые интересны в силу отдельных аспектов, помогающих наглядно проиллюстрировать сделанные заключения. Для этого в тексте приводятся короткие примеры дополнительных кейсов. Кроме того, выводы основаны на экспертных интервью, которые были проведены в ходе исследования, и на анализе библиографии. Для данного исследования был осуществлен синтез культурологических, урбанистических, географических, социологических и экономических теорий и практик.

Глава состоит из пяти разделов:

- Раздел 1. Ключевые факторы и предпосылки успешности различных социокультурных проектов, направленных на активизацию местного сообщества с целью развития территорий.
- Раздел 2. Основные факторы и предпосылки самодостаточности различных социокультурных проектов.
- Раздел 3. Портреты лидеров и адресатов проектов. Роль детей и молодежи в проектах.
- Раздел 4. Принципиальные организационные и финансовые схемы проектов. Жизненные циклы социокультурных инициатив.
- Раздел 5. Оценка возможностей превращения социокультурных проектов в катализаторы более широких преобразований малых городов и сел.

Данные выводы положены в основу предложений и рекомендаций по программе конкурса «Культурная мозаика» (см. с. 80–110).

## Раздел 1. Ключевые факторы и предпосылки успешности различных социокультурных проектов, направленных на активизацию местного сообщества с целью развития территории

### 1.1. Факторы успешности

Исходя из проведенного анализа лучших практик ключевыми факторами успешности проекта являются:

- инклюзивность (делаем вместе);
- полицентричность (делаем, формируем сеть);
- актуальность (делаем важное);
- комплексность (делаем по-разному);
- передача компетенций (делаем, учимся);
- грамотность (делаем правильно).

- Ⓐ Инклюзивность
- Успешные социокультурные проекты ориентированы на вовлечение максимально возможного круга участников. Чем шире и разнообразнее охват проекта, тем выше его шансы на развитие. Эти шансы существенно возрастают, если лидерам проекта удается стимулировать переход от пассивной (потребительской) к активной (содействию и сотрудничеству) степени вовлеченности как можно большего числа людей.

Так, в проекте «Марфин дом» в деревне Ёркино Архангельской области (см. с. 32–35) сначала активными участниками были только женщины. Но затем удалось вовлечь и мужское население. Многие примеры — тот же «Марфин дом», деревня Звизжи, дизайн-школа Project H и другие — показывают, каким полезным способно стать участие внешнего эксперта. Просвещенный «чужак» привлекает к себе интерес жителей. С ним они могут зачастую более открыто и откровенно обсудить проблемы своего поселения. Нередко для такого обсуждения внешний медиатор и вовсе необходим.

#### Что поддерживать

Проекты, которые ориентируются на местные ресурсы и потребности, а также идеи и инициативы жителей. Такая ориентированность должна подкрепляться продуманным механизмом вовлечения жителей.

#### Кого поддерживать

Инициаторов проектов, которые способны обеспечить эффективную коммуникацию с членами сообщества и превратить отдельные идеи жителей в полноценный проект. Необходимые качества таких инициаторов: наличие лидерских и коммуникационных навыков, способность вдохновлять людей.

#### Как поддерживать

Обучать инициаторов проектов навыкам взаимодействия с сообществами и механизмам эффективной проектной деятельности. Такое обучение может проходить в форме семинаров:

- образовательных, с привлечением различных специалистов, владеющих техниками партисипаторного проектирования;
- фасилитационных, нацеленных на установление продуктивных контактов между инициаторами проектов и представителями местных сообществ.

#### Полицентричность

Успешные, а значит, и устойчивые проекты зачастую имеют сетевую структуру с наличием нескольких центров, объединенных различными связями.

Существуют разные типы таких центров.

Наиболее интересны три из них:

- мозговые;
- организационные;
- проблемные, или центры интересов.

Мозговые центры — несколько лидеров проекта, каждый из которых способен действовать самостоятельно. Организационные центры — институции, включенные в проект, каждая из которых может брать на себя лидерство. Проблемные центры, или центры интересов — несколько аспектов жизни поселения, которые вызывают беспокойство, недовольство или интерес у жителей. Проект может затрагивать разные центры интересов<sup>1</sup>. Так, в калужской деревне Звизжи (см. с. 16–19) социо-

культурный проект связывает огородничество с фотографированием.

Существование разных центров подразумевает наличие между ними системы связей: межведомственных, междисциплинарных, межпоколенческих, межпоселенческих и проч. Проект превращается в полицентричную систему, где исчезновение одного центра не приводит к прекращению деятельности. При благоприятных условиях сеть обретает черты экосистемы: связанного и взаимодействующего пространства, способного к саморазвитию. Полицентричность также подразумевает экономические связи и возможности для поиска альтернативных источников финансирования.

#### Что поддерживать

Проекты, основанные на полицентрической структуре или нацеленные на формирование сети взаимодействий между различными институциями, социальными, профессиональными и территориальными группами. Желательно, чтобы наличие различных центров изначально закладывалось в проект.

#### Кого поддерживать

Команды в форме партнерств институций, а также людей разных профессий, интересов, возрастов.

#### Как поддерживать

- Организовывать мероприятия, направленные на повышение социального капитала инициаторов проекта: от фасилитационных семинаров до форумов социальных инициатив — площадок, на которых встречаются представители различных территорий, профессий и групп интересов.
- Формировать коммуникационные платформы (фонд может запустить платформу для коммуникации участников программы, а также стимулировать грантозаявителей создавать аналогичные платформы).
- Обучать навыкам сетевых коммуникаций.

<sup>1</sup> «Проблема», «озабоченность», «интерес» (matters of concern) в терминологии французского социолога Брюно Латура. См.: Латур Б. Почему критика выдохлась? URL: [http://www.ncca.ru/app/images/file/Bruno\\_Latour.pdf](http://www.ncca.ru/app/images/file/Bruno_Latour.pdf).

**В** Актуальность

Успешный проект откликается на реальные запросы сообщества и ориентирован на решение конкретных проблем. Для успешности в краткосрочной перспективе реагировать следует на очень четкие потребности, которые могут быть удовлетворены в рамках первичных стадий проекта. Для долгосрочной успешности такая реакция должна обладать генеративным потенциалом: давать возможность решать все новые задачи, поддерживая интерес сообщества к совместной деятельности. На начальной стадии проекта должен появиться инструмент, позволяющий в дальнейшем ставить новые задачи и запускать инициативы для их решения.

**Что поддерживать**

Проекты, ориентированные на решение проблем, связанных с насущными потребностями сообщества. Свидетельством подобной актуальности, в частности, может служить наличие договоренностей о партнерстве с бизнесом или местными властями уже на стадии запуска проекта.

**Кого поддерживать**

Лидеров, которые хорошо понимают местный контекст и потребности сообщества, а также могут предложить творческий подход и нетривиальные способы решения проблем.

**Как поддерживать**

- Стимулировать исследования, направленные на изучение и определение конкретных потребностей жителей.
- Прививать навыки творческого мышления, вырабатывающего реалистичные и при этом нестандартные подходы к решению насущных проблем.
- Прививать навыки стратегического мышления, позволяющего развивать и расширять проекты.
- Поощрять обмен лучшими практиками, в том числе международными.
- Оказывать экспертную и методическую поддержку на разных стадиях проекта.

**Г** Комплексность

Проект способен быть более успешным, если он станет комплексным — работающим в нескольких жанрах и нескольких сегментах социокультурной деятельности (см. с. 15).

**Что поддерживать**

Инициативы, ориентированные на сочетание и взаимную дополняемость разных жанров и сегментов социокультурных проектов.

**Кого поддерживать**

Команды, в которых присутствуют специалисты разных профилей.

**Как поддерживать**

В рамках ознакомительных семинаров или экспертного наставничества стимулировать развитие проектов как комплексных инициатив.

**Д** Передача компетенций

Успешный проект включает в себя передачу компетенций от лидеров к представителям местного сообщества. Наличие у лидера проекта уникальной экспертизы, которую нельзя передать, существенно повышает риск раннего прекращения проекта. В случае доминирующей роли в проекте внешнего участника — эксперта, куратора или художника — условие передачи компетенций становится совершенно необходимым.

**Что поддерживать**

Проекты с образовательной составляющей, изначально предусматривающие механизмы передачи компетенций активным жителям.

**Кого поддерживать**

Лидеров проектов, обладающих способностью к наставничеству.

**Как поддерживать**

Привлекать экспертов и кураторов, обладающих компетенциями, которые можно передавать жителям.

Е Грамотность  
Структура успешных проектов предполагает «быстрые победы», то есть заметные краткосрочные результаты, а также более долгосрочное поэтапное планирование развития. Это позволяет наиболее адекватно распределять усилия, избегая перерасхода ресурсов и преждевременного эмоционального выгорания участников проекта.

Наличие программы проекта, рассчитанной на краткосрочный и долгосрочный временной интервал, и соответствующей бюджетной схемы свидетельствует о компетентности команды, понимании лидерами ситуации в поселении и здравости ее оценки. Залогом этого является наличие опыта проведения социокультурных инициатив. Чем более успешен этот опыт, тем меньше риск низкой отдачи от вложений в проект.

#### Что поддерживать

Грамотно спланированные проекты, опирающиеся на трезвое понимание существующих ресурсов (материальных и нематериальных).

#### Кого поддерживать

Команды и лидеров, обладающих опытом проектной деятельности.

#### Как поддерживать

Проведение обучающих семинаров по проектной деятельности и бюджетированию. Наставническая поддержка на разных стадиях проекта.

### 1.2. Предпосылки успешности

В то время как факторы успешности связаны с качествами самого проекта, предпосылки дают возможность обосновать выбор в пользу того или иного грантополучателя с помощью оценки контекста его деятельности — поселения, где планируется реализовать инициативу.

Приоритет можно отдавать тем поселениям, которые более развиты в культурном и/или социальном плане. Риск неудачи проекта в таких местах, как правило, меньше. У них более высокий рейтинг социальных инвестиций.

Впрочем, более рискованное вложение может привести и к более высокой отдаче. Поэтому, наоборот, можно фокусироваться на поселениях в процессе деградации. Шансы на успех здесь ниже, однако запуск проекта способен оказаться важнее для местного

сообщества и привести к более зримым социальным результатам.

По аналогии с обычными портфельными инвестициями устроителям конкурса «Культурная мозаика» рекомендуется диверсифицировать пул проектов. Соотношение же в нем успешных и более проблемных поселений должно основываться, во-первых, на степени готовности к риску потери вложений, а во-вторых, на миссии, которая будет определена для конкурса.

Едиственной ключевой предпосылкой успешности проекта, без которой он вообще невозможен, является наличие подвижника или группы подвижников внутри самого поселения. Важные качества подвижника — способность выдвинуть идею проекта, внятно ее объяснить и мотивировать других людей на совместную работу.

Все остальные предпосылки являются сопутствующими. Часть из них универсальна, другие значимы только для определенных типов проектов. Предпосылки расставлены в порядке приоритетности. Наличие целого ряда предпосылок повышает вероятность успеха.

Универсальные предпосылки:

- высокий уровень развития гражданского общества, наличие общих ценностей и интересов у значительной части жителей;
- поддержка органами власти гражданских инициатив;
- наличие жизнеспособной образовательной или культурной институции (школы, филиала вуза, ДК, библиотеки, музея);
- наличие социально ответственного бизнеса или бизнеса, заинтересованного в развитии среды.

Специфические предпосылки:

- близость к городу, близость к разным потокам (туристическим, товарным и т. д.) — важно, в частности, для проектов, связанных с развитием туризма;
- наличие необходимой инфраструктуры — важно для проектов, связанных с развитием туризма и развитием культурных институций;
- наличие развитой культурной среды — важно для проектов в сфере искусства и самодеятельного творчества;
- наличие у жителей необходимых навыков и компетенций — важно для проектов, направленных на изготовление предметов искусства и материальной культуры, в частности народных промыслов.



В 2006 году в английском городке Мидлсбро был запущен проект по развитию устойчивого сообщества. Инициатором выступил социальный дизайнер Дэвид Барри.

На первом этапе Барри знакомился с людьми, картографировал существующие сообщества и их интересы, затем начал проводить семинары, на которых жители обсуждали интересующие их вопросы и придумывали проекты. В результате совместными усилиями был запущен проект городского огородничества. Жители определили соответствующие площадки и своими силами организовали 250 огородов.

В проекте принял участие каждый пятый горожанин, активно подключились школы и школьники, местные власти и бизнес. Это обеспечило устойчивость инициативы: после прекращения работы Барри в 2007 году реализацию продолжила группа активистов вместе с местными властями. Они сделали городское огородничество частью стратегии развития города и внесли пространства под общественные огороды в новый мастер-план города, специально разработанный приглашенными экспертами. В 2010 году проект получил премию BBC за проекты в области еды и фермерства<sup>2</sup>.

Ⓐ



«Рур-2010 — культурная столица Европы». В процессе запуска проекта было выстроено сотрудничество между правительством региона, муниципальными властями, местным бизнесом, культурными институциями и жителями. Организаторы уделили особое внимание формированию общей для жителей региона идентичности и сетевым проектам, которые объединяли разные населенные пункты, настраивая их на долгосрочную совместную работу.

Сначала кураторы вовлекли население региона в процесс картографирования индустриального наследия. Затем приглашенные художники воплотили в жизнь серию проектов, позволяющих жителям познакомиться с наследием всего Рура, а не только своего поселения. Среди этих проектов — инсталляция с крупными воздушными шарами, видимыми издали, массовый обед на автостраде, во время которого люди переезжали из поселения в поселение, и др. И наконец, жители были вовлечены в разработку стратегии развития региона.

Проект закончился в 2010 году. По его результатам возникла региональная культурная институция *Urbane Künste Ruhr*<sup>3</sup>.

Ⓑ

**Кейсы — иллюстрации факторов  
успешности проектов**

<sup>2</sup> Блог социального дизайнера Дэвида Барри  
<http://davidbarrie.typepad.com>.

<sup>3</sup> URL: <http://www.urbanekuensteruhr.de>.



У жителей датского города Идеструп родилась идея обустроить место для встреч людей разных возрастов, в первую очередь пенсионеров.

В результате добровольцы из жителей города привели в порядок своими руками заброшенный магазин. Здание превратилось в подлинный центр жизни сообщества: сейчас там работает небольшое кафе, компьютерный клуб, фитнес-зал и секонд-хенд. Это место пользуется популярностью у людей всех возрастов. Оно стало катализатором межпоколенческих взаимодействий: подростки инициировали проект по обучению пенсионеров компьютерной грамотности. На базе клуба регулярно запускаются новые инициативы и мероприятия<sup>4</sup>.

В



В рамках грантовой программы «Пермский край — территория культуры» село Кын получило грант на реализацию комплексного проекта «Кын-реальности».

Проект включал в себя много форматов и тем:

- «Кын-музей» — появление выставочного зала в здании амбара Кыновского горного завода;
- «Кын-резиденция» — создание условий для приезда экспертов и представителей творческих профессий;
- «Кын-экшн» — проведение публичных мероприятий;
- «Кын-арт» — развитие общественных пространств и паблик-арта;
- «Кын-медиа» — создание мультимедийной платформы с энциклопедией Кына, включая интересные маршруты для жителей и туристов.

Комплексный подход позволил за год заложить основу для долгосрочного развития туристического потенциала поселения, а также привлечь внимание региональных властей. Власти Пермского края осуществили капитальный ремонт существующей автодороги, а также включили село в план по строительству новой региональной автомагистрали<sup>5</sup>.

Г

<sup>4</sup> ECORYS Research and Consulting (2010) Study on Employment, Growth and Innovation in Rural Areas (SEGIRA). Good practices. URL: [http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/employment/good-practices\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/employment/good-practices_en.pdf).

<sup>5</sup> Отчет о реализации проекта «Кын-реальности», подготовленный О. Сафрошенко для грантовой программы «Пермский край — территория культуры».



Проекты развития деревень в Архангельской области Глеба Тюрин (см. с. 32–35). В каждом поселении Тюрин стремился вовлечь наиболее активных жителей, проводил образовательные мероприятия, поддерживал создание ТОС и проектов.

Деятельность Тюрин была организована таким образом, чтобы после запуска проекта тот мог развиваться без его участия. Некоторые инициативы в итоге продлились более десяти лет. Однако для еще большей устойчивости проектов было необходимо наладить механизм дальнейшей передачи компетенций — от одних жителей деревни другим. В тех случаях, где этого не произошло, проекты прекратили существование<sup>6</sup>.

Ⓐ

---

<sup>6</sup> Блог Глеба Тюрин. URL: <http://gleb-tyurin.livejournal.com>.

Кроме приведенных выше факторов и предпосылок успешности очень важным при принятии решений о запуске социокультурных проектов в малых городах и селах является выбор между социальностью проекта (направленностью на развитие сообщества и удовлетворение его потребностей) и качеством культурного предложения — эстетической и художественной ценностью начинания.

В социокультурных проектах, ориентированных на развитие и активизацию сообществ, социальная миссия всегда стоит выше культурной. Социальность проекта позволяет активизировать локальные ресурсы, объединять людей и создавать возможности для долгосрочного развития проекта, в то время как выдающееся культурное событие может оставить сообщество безучастным или даже способствовать его дезинтеграции<sup>7</sup>. Впрочем, культурная направленность и качество проекта играют немаловажную роль. Для соблюдения баланса между социальностью и художественностью проекта могут быть использованы следующие способы:

① Привлечение внешнего куратора или художника, особенно на первых этапах проекта (примеры: Звизжи, Карельская ремесленно-сувенирная сеть; см. с. 16–19 и 24–27).

② Партнерство с современной и качественной культурной институцией в рамках программ «развития аудиторий» — программ, в которых классические институции культуры (театры, музеи) начинают взаимодействие с аудиториями, ранее не участвовавшими в культурных проектах (пример: Лондонская королевская опера).

③ Разработка проекта, объединяющего несколько поселений в одном регионе (пример: культурное агентство Villages in Action).

④ Совмещение форматов: развитие параллельно проектов с большой культурной ценностью и проектов, направленных на активизацию сообществ (пример: Фонд содействия развитию Саткинского района).

---

<sup>7</sup> Проект «Красные человечки» в Перми.



Город Сатка расположен в Челябинской области, в 176 километрах от регионального центра. Население города насчитывает 45 700 человек.

С 1940 года комбинат «Магнезит» является градообразующим предприятием Сатки. С самого начала комбинат занимался поддержкой образовательных и культурных проектов. В последнее время такая поддержка включала в себя как проведение громких культурных событий (привоз выставок из Русского музея, гастроли известных музыкальных и театральных коллективов), так и работу над проектами более локального характера, направленными на активизацию местного сообщества посредством, например, создания городского катка.

Цель первого направления — повышение интереса к культуре. Цель второго — передача части ответственности за культурное развитие в городе его жителям. И те и другие проекты хорошо посещались, однако локальные инициативы вызвали больше отклика у жителей. Постепенно в финансировании первого направления стали участвовать органы региональной власти, а второго — сами горожане.

Сотрудничество с крупными институциями, дополненное локальными проектами, формирует в городе полноценную культурную среду. Также оно позволяет претворять в жизнь долгосрочную стратегию, в которой ответственность за развитие сферы культуры лежит не только на «Магнезите», но разделяется членами городского сообщества.

②



С недавнего времени ведущие культурные институции Великобритании занимаются «развитием аудиторий». Цель этой деятельности — начать взаимодействие с теми, кто ранее не участвовал в культурной жизни, понять их интересы и потребности, разработать на их основе новые проекты.

Так, например, Королевская опера (Royal Opera) запустила проект в восточном пригороде Лондона Тарроке. В рамках начинания здесь появилась молодежная группа по занятию вокалом в разных стилях, а также хор с участниками разных возрастов, с классическим и современным репертуаром.

Кроме того, чтобы улучшить преподавание изобразительного искусства, музыки и танца в школах, была организована образовательная программа для учителей. А для всех жителей пригорода регулярно проводятся «Дни вдохновения» — экскурсии за кулисы Лондонской Королевской оперы для знакомства с процессом создания новых постановок.

Изначально программа была рассчитана на несколько месяцев. Однако жители выразили готовность взять на себя ответственность за ее развитие в партнерстве с Королевской оперой. Таким образом программа стала долгосрочной и комплексной.

③



Некоммерческая организация Villages in Action (VIA) была создана в графстве Девоншир на юго-западе Англии в 1995 году. Цель VIA — сделать качественную культуру и искусство доступными в деревнях.

Организация выполняет две функции: кураторскую и промоутерскую. Как куратор VIA осуществляет мониторинг сферы культуры (наблюдает за новыми событиями и деятельностью художников, поддерживает контакт с институциями), а также изучает потребности и интересы жителей. Это позволяет подобрать востребованные проекты высокого качества: театральные постановки, концерты, выставки. Предварительная программа согласовывается с местным сообществом, затем происходит финальный отбор и утверждение годового расписания мероприятий.

Как промоутер организация договаривается с артистами и художниками и с площадками в деревнях. Кроме того, VIA поддерживает сеть волонтеров, занимается финансовым планированием, рекламой культурных событий. Такая деятельность позволяет сократить издержки проведения культурных проектов в масштабе целого региона. Организация успешно существует уже 20 лет, обеспечивая доступ к культуре в удаленных от крупных городов сельских поселениях.

④

## Раздел 2. Основные факторы и предпосылки самодостаточности различных социокультурных проектов

Ключевым фактором устойчивости и самодостаточности проекта является возможность перейти от краткосрочных действий к стратегическому планированию. Это обеспечивается с помощью следующих условий:

- наличие или появление в ходе проекта институции, берущей на себя руководство проектом, а также ответственность за его успешное продвижение на всех стадиях развития (см. с. 15). Важно, чтобы эта институция со временем приобрела статус юридического лица. Такой статус необходим для долгосрочной организационной и финансовой деятельности, в том числе для привлечения различных грантов;
- наличие программы проекта — документа планирования, фиксирующего последовательность действий для решения поставленных целей и задач, достижения желаемых результатов;
- наличие финансового плана, включая доходы и расходы, а также возможные источники финансирования проекта;
- ориентированность на создание разнообразных партнерств, нацеленных на повышение факторов успешности проекта (см. раздел 1 данной главы).

Жизненные циклы социокультурных проектов могут быть очень длинными и достигать 15 лет и более в случае соблюдения указанных условий.

## Раздел 3. Портреты лидеров проектов. Роль детей и молодежи

Как сказано в разделе 1, ключевой предпосылкой успешности проекта является наличие подвизника. Крупнейший российский урбанист Вячеслав Глазычев полагал, что в каждом поселении есть 3–3,5% людей, «у которых сочетание ума, сердца и рук вообще наличествует»<sup>8</sup>. Именно с участием таких людей запускаются и развиваются проекты активизации сообществ и оживления территорий.

На потенциального подвизника или лидера проекта может указать ряд признаков. Впрочем, эти признаки являются слишком обобщенными, чтобы обладать универсаль-

<sup>8</sup> Из лекции В. Л. Глазычева «Сотворение городской среды» на «Винзаводе». URL: [http://slon.ru/economics/poka\\_v\\_moskve\\_sushhestvuet\\_eta\\_vlast\\_ya\\_moskvy\\_ne-408123.xhtml](http://slon.ru/economics/poka_v_moskve_sushhestvuet_eta_vlast_ya_moskvy_ne-408123.xhtml).

ной применимостью. В то же время их наличие (а желательна совокупность) снижает риск ошибки в выборе проекта исходя из потенциала его организатора.

- Уровень образования: люди с более высоким уровнем образования чаще склонны инициировать и участвовать в социокультурных проектах.
- Пол: гораздо чаще лидерами и активными участниками стабильных проектов являются женщины.
- Возраст: более молодые жители чаще проявляют инициативу, однако в сельской местности и малых городах пенсионеры также играют большую роль. Нередко из этого процесса выпадает средний возраст. Именно эти люди, как правило, наиболее заняты решением бытовых насущных проблем. Тем более что многие из них уезжают на заработки (см. с. 8). Также редко лидерами проектов бывают дети и молодежь до 18–20 лет, зато они могут выступать активными участниками и волонтерами.
- Наличие профессионального интереса: люди, которые по характеру своей деятельности напрямую или косвенно связаны с социальным, культурным или экономическим состоянием поселения, чаще инициируют те или иные проекты. Помимо представителей различных органов власти, к таким людям можно отнести работников социальной и культурной сферы — учителей, врачей, сотрудников музеев, библиотек, ДК, — а также предпринимателей.
- Наличие непрофессионального интереса, перерастающего в устойчивую деятельность. Речь идет об активистах и энтузиастах. Для проектов, рассматриваемых в рамках конкурса, наибольший интерес представляют различные виды социального активизма, а также энтузиасты в сфере краеведения и охраны наследия.
- Женщина не моложе 25 и не старше 55 лет, принадлежащая к местной интеллигенции и имеющая опыт участия в различных общественных инициативах, — наиболее вероятный инициатор социокультурного проекта в малом городе или селе.

Из раздела 1, посвященного факторам успешности проектов, можно вычленить качества идеального лидера:

- пассионарность;
- креативность;
- способность мыслить стратегически;

- общительность, наличие разнообразных социальных связей (социального капитала);
- знание и понимание местного контекста;
- профессионализм в области социокультурной деятельности;
- обладание управленческими навыками;
- способность к наставничеству, передаче компетенций.

Такой идеальный лидер должен быть одновременно аналитиком и творцом, менеджером и пассионарием, стратегом и наставником. Сложно ожидать от одного человека набора всех этих свойств. Поэтому любой проект, претендующий на успешность, лучше всего реализуется в команде. Качества и компетенции различных участников проекта призваны органично дополнять друг друга.

Лучше, когда лидер не индивидуальный, а коллективный. Причем не просто многоголовый, а сетевой. Это подтверждает и опыт описанных ниже инициаторов проектов. Все они работали над своими проектами в команде, часто с привлечением местных экспертов.

Дети и молодежь до 25 лет, как правило, не становятся инициаторами проектов. Однако они способны играть заметную роль в качестве волонтеров, а также активных участников проектов. Повзрослев и приобретя необходимые навыки, они затем могут запускать и собственные инициативы.

### Примеры портретов лидеров проектов



Елена Андреева  
Город Тихвин

**Возраст на момент начала активистской деятельности:** 25 лет.

**Образование:** высшее.

**Профессия:** учитель рисования.

**Мотивация:** поддержка молодых семей, создание возможностей для детского творчества.

**Проект (НКО):** клуб молодой семьи «Горница» — объединение молодых мам, организующих образовательные программы для детей.



Владимир Гречухин  
Город Мышкин

**Возраст на момент начала активистской деятельности:** 23 года.

**Возраст на момент запуска проекта «Музей мыши»:** 45 лет.

**Образование:** высшее.

**Профессия:** краевед.

**Мотивация:** возвращения селу статуса города, повышение образовательного уровня земляков, желание поделиться с людьми историей места.

**Проект (учреждение культуры):** создание народного музея Мышкина, выросшего в сеть из пяти музеев, развитие туристической стратегии города.



Ольга Зайцева  
Деревня Верховье

**Возраст на момент начала активистской деятельности:** около 30 лет.

**Образование:** высшее.

**Профессия:** журналист.

**Мотивация:** спасение родной деревни от вымирания. Для этого Ольга вернулась жить в деревню из города и подняла ее.

**Проект (малый бизнес):** создание фермы, проведение культурных мероприятий, приведших к появлению культурного центра деревни.



Марина Кликунова  
Деревня Ёркино

**Возраст на момент начала активистской деятельности:** около 30 лет.

**Образование:** высшее.

**Профессия:** учительница начальных классов.

**Мотивация:** улучшение благосостояния деревни, повышение разнообразия жизни.

**Проект (ТОС):** формирование ТОС, иницировавшего создание центра ремесел «Марфин дом».



Наталья Ларионова-Козлова  
Город Палех

**Возраст на момент начала активистской деятельности:** 26 лет.

**Образование:** высшее.

**Профессия:** художник.

**Мотивация:** активизация сообщества местных художников, знакомство жителей города с искусством, сохранение и актуализация художественного наследия Палеха.

**Проект (НКО):** фестиваль «Яблочный спас».



Тиуу Томингас  
Деревня Киидева (Эстония)

**Возраст на момент начала активистской деятельности:** 60 лет.

**Образование:** высшее.

**Профессия:** учитель начальной школы.

**Мотивация:** спасти деревню от вымирания, привлечь туристов.

**Проект (НКО):** развитие общественных пространств силами жителей, создание туристической инфраструктуры.



Евгений Четвериков  
Поселок Нагорск

**Возраст на момент начала активистской деятельности:** около 40 лет.

**Образование:** среднее.

**Профессия:** мастер-лозоплетельщик.

**Мотивация:** сохранить рабочие места для себя и односельчан, поддержать коллектив мастеров.

**Проект (малый бизнес):** после закрытия предприятия «Умелец» Евгением был создан Дом ремесел при местном ДК. Там мастера работали и обучали детей. Проект активно развивался, в итоге мастер смог открыть небольшую мебельную фабрику. При этом он продолжил образовательную деятельность.

#### **Раздел 4. Принципиальные организационные и финансовые схемы проектов. Жизненные циклы социокультурных инициатив**

Все успешные социокультурные проекты построены на активном взаимодействии с различными партнерами. Это могут быть органы власти, учреждения культурной и социальной сферы, НКО, представители бизнеса и экспертного сообщества.

Такое взаимодействие приобретает разные формы — от наставничества для команды проекта и кураторства мероприятий до организационной и материальной поддержки. Наличие подобных взаимодействий обеспечивает устойчивость проекта, позволяет повысить его качество, а также дает возможность перехода на новый этап развития (см. схему на с. 15).

Наиболее устойчивой формой финансирования проектов является смешанная. Зависимость от одного источника средств может помешать организаторам стабильно развивать проект и покрывать непредвиденные расходы. Проекты, зависящие от одного источника финансирования, редко бывают успешными в долгосрочной перспективе.

Ниже приведены типичные схемы финансирования проектов на начальной стадии и на стадиях роста и развития.

Общепринятая практика подразумевает, что грант на начальных этапах покрывает до 70%, а на более поздних — не более 50% бюджета проекта. Остальная часть должна быть привлечена из других источников. Обычно на этапе подготовки проекта довольно сложно привлечь внешнее финансирование — инициаторы вкладывают собственные средства и одновременно ищут партнеров.

Важным показателем успешности проекта является дифференцированность источников финансирования. Очень важно, чтобы часть бюджета покрывалась за счет целевой аудитории проекта. Это в том числе позволяет судить о востребованности инициативы и желании жителей ее поддержать.

#### **Раздел 5. Оценка возможностей превращения проектов в катализаторы более широких преобразований малых городов и сел**

Существуют различные теории о влиянии социокультурных проектов на развитие территорий, многие исследователи изучают эту проблематику<sup>9</sup>. При оценке данного влияния применяются разные подходы. В частности, Джошуа Гетцкоу из Принстонского университета в качестве ключевого показателя эффективности проектов рассматривает их положитель-

ное воздействие на развитие индивидов и всего сообщества<sup>10</sup>. KPMG, изучая проекты в Австралии, описывает масштабное влияние культуры на экономику городов и сел<sup>11</sup>.

Экономическая отдача от вложений в культуру во многом зависит от уровня развития этой сферы, в частности, того, что описывается понятием «творческих индустрий» (искусство, архитектура, реклама, дизайн, медиа и проч.). В тех странах, где эти индустрии являются важной частью экономики<sup>12</sup>, культура способна быть полноценным катализатором развития. Там, где этого пока не происходит, как в России, единственным серьезным долгосрочным экономическим эффектом социокультурных проектов может стать развитие туризма. В остальных случаях речь скорее будет идти о развитии социальной сферы в целом, отдельных сообществ и личностей.

Идеальный проект-катализатор должен быть направлен на решение конкретной проблемы. В ходе ее решения он призван вовлекать в свою орбиту все больше различных социальных групп и институций. Начиная с пассивного наблюдения и дальше, переводя эту вовлеченность в активную фазу вплоть до передачи компетенций и ведущей роли другим членам сообщества, проект способен стать двигателем социальных преобразований. Постепенно эти преобразования смогут оказать влияние и на благосостояние поселения — посредством развития предпринимательства и создания новых рабочих мест. Опыт показывает, что длительность проекта сильно коррелирует с его экономическим эффектом.

Чем благоприятнее изначальные факторы и предпосылки успешности проекта, тем больше у него шансов стать подлинным драйвером развития. Впрочем, если проект сделает жизнь людей пусть немного разнообразнее и лучше, он уже принесет минимально необходимую социальную отдачу.

---

<sup>9</sup> См., напр.: Landry Ch. (2006) *The Art of City Making*; Florida R. (2004) *Cities and the Creative Class* и проч.

<sup>10</sup> Guetzkow J. (2002) *How the Arts Impact Communities*. Princeton University. URL: <http://www.princeton.edu/~artspol/workpap/WP20%20-%20Guetzkow.pdf>.

<sup>11</sup> KPMG (2013) *Economic Impact of the Victorian Arts and Culture Sector*. URL: [http://www.arts.vic.gov.au/Research\\_Resources/Research\\_Reports/Economic\\_Impact\\_of\\_Arts\\_and\\_Culture\\_in\\_Victoria](http://www.arts.vic.gov.au/Research_Resources/Research_Reports/Economic_Impact_of_Arts_and_Culture_in_Victoria).

<sup>12</sup> В Великобритании доля «творческих индустрий» в национальном ВВП в 2013 году составила 5%, что соответствует обороту в £76,9 млрд. В этих индустриях заняты 1,7 млн человек. Соответствующие цифры в Германии: 2,6%; €64 млрд, около 1 млн человек.

## Цель программы: развитие местных сообществ малых городов и сел России посредством проектов в сфере культуры

### Партнеры

- Органы власти
- Государственные и муниципальные учреждения образования и культуры
- Некоммерческие организации
- Бизнес
- Частные лица (эксперты, кураторы, жертвователи, активисты и проч.)

### Поддержка

- Методическая
- Организационная
- Материальная

### Деятельность

Три сегмента деятельности:

- идентичность: сохранение и актуализация наследия, включая образ жизни, материальное и нематериальное наследие
- общество: содействие решению социальных проблем средствами культуры
- творчество: создание условий и возможностей для творческого развития личности

Пять жанров проекта:

- проведение событий
- изготовление предметов искусства и материальной культуры
- просвещение
- развитие среды
- развитие культурных институций

### Социокультурный проект

Стадии развития проекта:

- подготовка
- запуск (начало проекта)
- развитие
- расширение
- завершение или переход на новую ступень

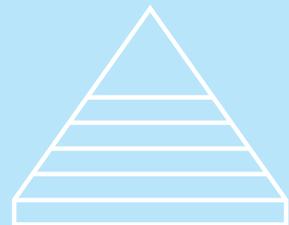
### Принципы коммуникации

- Вовлечение всех категорий граждан
- Коммуникация на всех этапах проекта
- Двусторонний диалог (получение обратной связи и ответ на нее)
- Сочетание онлайн- и офлайн-инструментов

### Аудитория

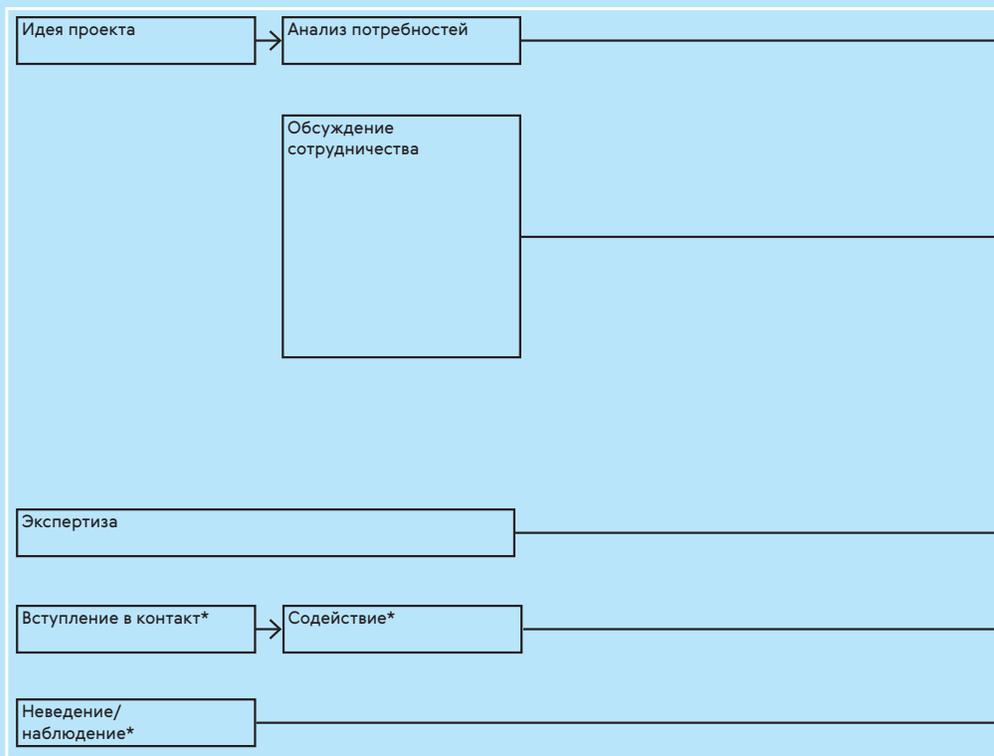
Местное сообщество

### Пирамида вовлечения



Ценностное предложение социокультурного проекта

Инициатор	Инициатор и оператор
Партнеры и спонсоры	Органы власти
	Бизнес
	Учреждения культуры и образования
	НКО
Эксперты	Эксперты
Адресат	Активисты
	Жители



**Организационная схема социокультурного проекта**

\* См. схему «Пирамида вовлечения сообщества» на с. 11.

### Государственное и муниципальное финансирование

Целевые программы (федеральный, региональный уровень)

Поддержка отдельных проектов (муниципальный уровень)

### Инвестиции

Малый и крупный бизнес (компании или индивидуальные предприниматели)

Государственно-частное партнерство

### Гранты

Гранты от специализированных фондов и организаций, финансируемых государством

Гранты от фондов со смешанным финансированием

Гранты от фондов, финансируемых частными лицами или коммерческими организациями

### Спонсорство и пожертвования

Юридические лица  
Физические лица

### Займы

Государственные субсидированные кредиты в рамках целевых программ

Банковские кредиты для особых категорий заемщиков (например, социальных предпринимателей или малого бизнеса)

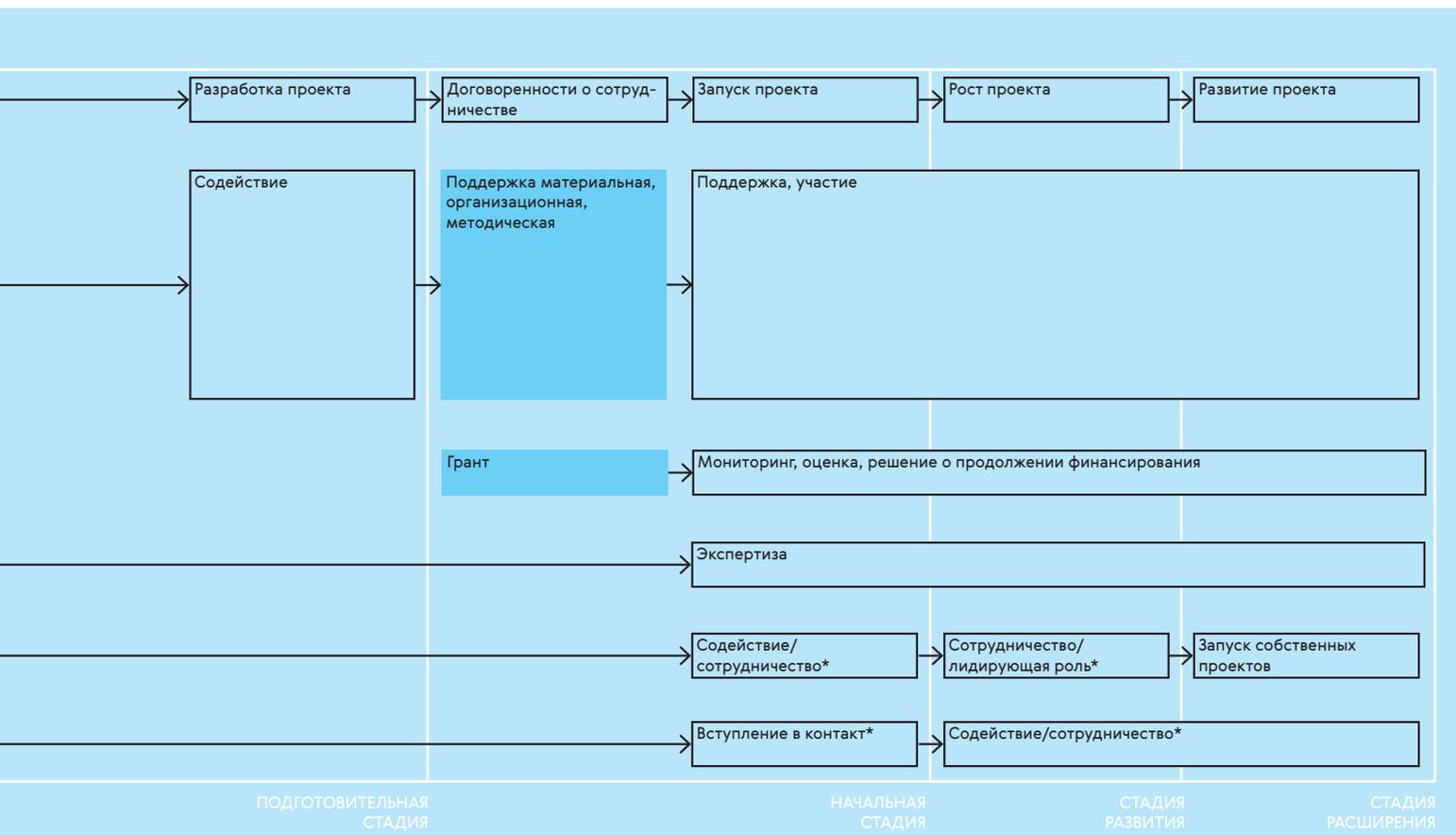
### Доходы от деятельности

Продажа билетов

Продажа товаров (например, сувениров) и предметов искусства

Предоставление услуг

**Возможные источники финансирования проектов**



# Заключение.

## Социокультурные проекты и венчурные инвестиции

Рассмотрение грантов не как благотворительности, а как вложений, преследующих своей целью получение социальной отдачи (см. с. 6), рождает вопрос: а можно ли как-то рассчитать эффект от таких инвестиций? Их окупаемость, NPV, IRR?

Очевидно, это возможно, если речь идет о вложениях в бизнес, ориентированный на получение дохода от производства и продажи товаров либо оказания услуг. Такие проекты способны появляться в разных жанрах, определенных в ходе исследования (см. с. 15). Скажем, речь может идти о предоставлении платных уроков, продаже билетов на представления или реализации ремесленно-сувенирной продукции.

В таком случае устанавливается норма рентабельности. Как правило, пониженная, ибо учитывающая, что целью данной коммерческой деятельности является не только экономический, но и социальный эффект.

Однако ситуация усложняется, когда речь идет не о бизнесе, пусть и озабоченном общественным благом, но о социокультурных проектах *par excellence*. Как понять, что ценнее: создать коллективный огород в деревне, который подарит радость двум сотням человек, или обучить 40 безработных мужчин, отягощенных вредными привычками, основам ремесленного мастерства? Как говорится в известной рекламе, «есть вещи, которые нельзя купить, для всего остального есть Mastercard».

---

<sup>1</sup> См., напр.: McGuire M. C., Garn H. A. (1969) The Integration of Equity and Efficiency Criteria in Public Project Selection, in *The Economic Journal*, Vol. 79, № 316, pp. 882–893; Stufflebeam D. L., Shinkfield A. J. (2007) *Evaluation Theory, Models, and Applications*. John Wiley & Sons; Буханова С. М., Дорошенко Ю. А. Количественная оценка эффективности социальных инвестиций для государственного бюджета и инвестора // *Экономический анализ: теория и практика*. 2006. № 7 (64). С. 11–16. Шибаева Н. А. Методы оценки эффективности социальных инвестиций // *Проблемы управления*. 2008. № 3.

Конечно, существуют наработки и по классификации социальных инвестиций (см. схему), и по расчетам их эффективности. Можно привести различные формулы, ссылки на теории и исследования<sup>1</sup>. Но на наш взгляд, в этом нет необходимости. Во-первых, потому что такие расчеты требуют больших массивов данных, накапливаемых в течение длительного времени. По многодельности подобная работа способна с лихвой перекрыть усилия по непосредственной поддержке проектов. Во-вторых, как замечает один из классиков современной экономики Мартин Макгуайр, «беспорных оценок «общественных нужд» не существует»<sup>2</sup>. А значит, и не существует беспорных оценок эффективности их удовлетворения.

Оптимальным способом в данном случае является оценка проектов на соответствие заранее установленным результатам. Если проект их достиг полностью или частично, можно считать, что он в той или иной мере оправдал вложения. Никаких дополнительных механизмов помимо предусмотренных в предыдущей главе, в общем, и не требуется.

Однако это не означает, что стоит совершенно игнорировать подходы, которыми руководствуются те, кто вкладывает деньги с целью извлечения прибыли. Более того, с 1990-х годов в США и с 2000-х в Европе все более активное применение получает опыт венчурного инвестирования для поддержки социальных проектов. Такая практика носит названия *social venture capital*, *venture philanthropy* и проч. Речь идет о поддержке инициатив, главным образом на «посевной» стадии и стадии стартапа<sup>3</sup>.

Для поддержки социокультурных инициатив, в частности, применимы следующие принципы венчурного финансирования.

---

<sup>2</sup> McGuire M.C., Garn H.A. (1969) *Op. cit.*, p. 883.

<sup>3</sup> В нашей классификации этапности (см. с. 15) это соответствует подготовительной и начальной стадиям проектов.



- Высокая степень вовлеченности инвестора в вопросы реализации проекта.
- Дифференцированный и индивидуальный подход. Пристальное рассмотрение особенностей каждого конкретного начинания, подразумевающее активное участие в отборе проектов людей, имеющих успешный опыт аналогичной деятельности.
- Ориентированность на многолетнее сотрудничество.
- Оказание не только денежной, но и нефинансовой поддержки: организационной, наставнической, маркетинговой и проч.<sup>4</sup>.
- Измеримость результатов проектов.

Интерес представляют и принципы компаний — лидеров в области венчурного финансирования. Среди этих принципов отметим:

- отбирать лучших. Один из наиболее успешных бизнес-акселераторов, компания YC, одобряет лишь 1% поданных заявок. Высокий конкурс — залог качества;

<sup>4</sup> Речь, в частности, может идти о создании бизнес-инкубаторов и бизнес-акселераторов. Вторые, в отличие от первых, рассчитаны на более короткий срок и основное внимание уделяют менторскому, а не инфраструктурному (скажем, предоставлению помещений) содействию.

- поддерживать репутацию успешного инвестора. Чем выше репутация, тем больше приток заявок;
- непрерывно искать и отбирать объекты для финансирования — постоянно мониторить рынок;
- принимать риск потери вложений.

Помимо венчурных инвесторов существуют и «бизнес-ангелы». Это не институции, а, как правило, одиночки, которые включаются в проект на самой ранней стадии и не требуют от подопечных немедленной регистрации юридического лица.

Подытоживая вышесказанное, можно заключить, что с помощью конкурса «Культурная мозаика» Фонд Елены и Геннадия Тимченко осуществляет одновременно и венчурное («посевное») финансирование проектов, и их акселерацию. Играть ли еще при этом роль «бизнес-ангелов» — вопрос на усмотрение фонда.

Подобные аналогии можно продолжать и развивать. Скорее всего, они будут продуктивны. Тем более учитывая то, что, к счастью или сожалению, бизнес-логика и обусловленные ею представления, модели и процессы все активнее проникают в разные сферы жизни.

# Термины и определения

**Вовлечение сообщества** — процесс добровольного и обоюдоинтересного взаимодействия представителей местного сообщества и лидеров социокультурного проекта. Характеризуется несколькими стадиями, или пирамидой участия: от неведения и наблюдения (пассивного участия) до занятия ведущей роли. Промежуточные этапы пирамиды, отличающиеся увеличением активности представителей сообщества в проекте при параллельном сокращении их числа («молчаливое большинство» обычно превалирует над пассивными): вступление в контакт, содействие и сотрудничество (см. схему на с. 11).

В ходе вовлечения в проект представители сообщества получают возможность для творческой самореализации, накопления новых навыков и компетенций и одновременно улучшают коммуникацию между собой, повышают уровень доверия друг к другу, расширяют социальные связи, приобретают знания о своем поселении. Речь идет об улучшении социальной, культурной и предметно-пространственной среды города или села силами местного сообщества.

**Жанр проекта** — совокупность свойств проекта, его формы и содержания, позволяющая отнести его к той или иной группе. Всего в ходе исследования выявлено пять жанров социокультурных проектов: проведение событий, изготовление предметов искусства и материальной культуры, просвещение, развитие среды, а также развитие культурных институций.

**Культура** — совокупность присущих обществу или социальной группе отличительных признаков, духовных и материальных, интеллектуальных и эмоциональных, охватывающая помимо искусства и литературы образ жизни, «умение жить вместе», системы ценностей, традиции и верования (Всеобщая декларация ЮНЕСКО о культурном разнообразии).

**Культурное картографирование** — систематический подход к выявлению, документированию и классификации культурных ресурсов поселения (Baeker G. (2009) Cultural Mapping Tools, in *Municipal World*. Vol. 119, №9).

**Культурное планирование** — подход к планированию и развитию поселения, основанный на культурных ресурсах данного поселения. В рамках КП определяются существующие культурные ресурсы, усиливается управление ими и происходит интеграция данных ресурсов во все области планирования развития поселения (Министерство туризма, культуры и спорта провинции Онтарио, Канада. URL: <http://www.mtc.gov.on.ca/en/home.shtml>).

**Культурная политика** — комплекс принципов и процедур, которые обеспечивают основу действий государства в области культуры (UNESCO).

**Местное сообщество** — группа людей, объединенных общими ценностями и интересами, а также чувством принадлежности к определенному месту, городу или селу и разделяемой ответственностью за происходящие там процессы.

**Мониторинг проекта** — систематический сбор данных о проекте по заранее определенным показателям с целью подготовки отчета о ходе реализации проекта и достижении им поставленных целей и задач.

**Оценка проекта** — систематическая и объективная экспертиза текущего или завершенного проекта с точки зрения его структуры, хода реализации и результатов. Распространенными критериями оценки являются эффективность, результативность и устойчивость.

**Предпосылки успешности проекта** — предварительное условие или свойство социального,

экономического, культурного или пространственного контекста (уровень развития инфраструктуры, наличие человеческих и материальных ресурсов, инициативных и сплоченных сообществ и проч.), которые могут оказать положительное влияние на реализацию проекта.

**Самодостаточность проекта** — способность проекта в определенный момент продолжить развитие без внешней поддержки, в том числе и финансовой.

**Сегмент проекта** — часть сферы социокультурной деятельности, к которой можно отнести тот или иной проект. В исследовании было выявлено три укрупненных сегмента проектов:

- общество — содействие решению социальных проблем средствами культуры;
- идентичность — сохранение и актуализация материального и нематериального наследия;
- творчество — создание условий и возможностей для творческого развития личности.

**Социальное инвестирование** — предоставление материальных и нематериальных ресурсов для решения социально значимых задач, поддержки общественных нужд. Может осуществляться на возмездной и безвозмездной основе. Речь зачастую идет о вложениях в социально ориентированный бизнес: определенные учреждения финансовой сферы или малый бизнес, производящий медицинское оборудование. Эти вложения подразумевают финансовую отдачу, но меньшую, чем обычные инвестиции.

В случае вложений, не подразумевающих возврата финансовых средств, речь можно вести о социальной отдаче. Такая отдача бывает трех видов: прямая, косвенная и смешанная. В первом случае речь идет о совершенствовании человеческого капитала конкретного человека или группы лиц. Во втором случае — о предоставлении или усовершенствовании общественных благ, то есть таких благ, которые могут потребляться всеми, или, говоря на языке права, неограниченным кругом лиц.

СИ не ограничивается исключительно денежной поддержкой общественных нужд, подразумевая вложения нефинансовых ресурсов: волонтерского труда, знаний, времени и проч. (Anheier H. (2010) Social Investment, in International Encyclopedia of Civil Society. Иванова Н. В. Социальное инвестирование: обзор зарубежных практик // Гражданское общество в России и за рубежом. 2013. № 3. Шибаева Н. А. Методы оценки эффективности социальных инвестиций // Проблемы управления. 2008. № 3).

**Социальный капитал** — совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания — иными словами, с членством в группе (Бурдьё П. Формы Капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5).

**Социокультурный проект** — проект в области создания, сохранения и распространения культурных ценностей, способствующий укреплению связей внутри сообщества, установлению доверительных отношений между социальными группами и индивидами.

**Творческие индустрии** — виды деятельности, которые основываются на индивидуальном творчестве, мастерстве и таланте и формируют предпосылки для повышения благосостояния местного сообщества и создания рабочих мест путем создания и использования интеллектуальных ценностей (Flew T. (2001) The Creative Industries. Brisbane, SAGE).

**Успешность социокультурного проекта** — достижение предполагаемого результата в заданные сроки при условии эффективного использования существующих ресурсов; оказание долговременного позитивного эффекта на развитие местного сообщества.

**Успешность проекта** — достижение предполагаемого результата в заданные сроки при условии эффективного использования существующих ресурсов. В контексте данного исследования подразумевается, что проект призван оказывать долгосрочный позитивный эффект на развитие местного сообщества.

**Устойчивость проекта** — способность проекта к стабильному развитию и расширению.

**Факторы успешности проекта** — комплекс конкретных подходов, действий и мер, предпринимаемых участниками проекта для достижения поставленных целей и задач.

**Человеческий капитал** — совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, эффективное использование которых способствует увеличению дохода и иных благ (Корчагин Ю. А. Человеческий капитал как фактор развития. Материалы конференции. 2011. URL: <http://www.lerc.ru/books/articles/0003/0035>).

# Библиография

## Литература

Алексеевский М., Беленко В. Что может дать мастер-план в процессе коммуникации между горожанами и властью? // Мастер-план: инструмент управления будущим. М., 2014.

Бурдьё П. Формы Капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5.

Буханова С. М., Дорошенко Ю. А. Количественная оценка эффективности социальных инвестиций для государственного бюджета и инвестора // Экономический анализ: теория и практика. 2006. № 7 (64).

Глазычев В. Л. Сотворение городской среды. URL: [http://slon.ru/economics/poka\\_v\\_moskve\\_sushhestvuet\\_eta\\_vlast\\_ya\\_moskvy\\_ne-408123.xhtml](http://slon.ru/economics/poka_v_moskve_sushhestvuet_eta_vlast_ya_moskvy_ne-408123.xhtml).

Иванова Н. В. Социальное инвестирование: обзор зарубежных практик // Гражданское общество в России и за рубежом. 2013. № 3.

Ильин В. И. Российская глубинка в социальной структуре России // Журнал социологии и социальной антропологии. 2010. № 4 (13).

Ильин В. И. Трансформация поселенческой структуры России // Многоликая современность. Сборник к 60-летию доктора философских наук, профессора Владимира Вячеславовича Козловского. СПб, 2014.

Корчагин Ю. А. Человеческий капитал как фактор развития. Материалы конференции. 2011. URL: <http://www.lerc.ru/books/articles/0003/0035>.

Лаппо Г. Итоги и перспективы российской урбанизации. М., 2005.

Латур Б. Почему критика выдохлась? URL: [http://www.ncca.ru/app/images/file/Bruno\\_Latour.pdf](http://www.ncca.ru/app/images/file/Bruno_Latour.pdf).

Назаров В. С., Зубаревич Н. В., Нефедова Т. Г., Полякова А. Г. Типы расселения в России и развитие социальных институтов и социальной инфраструктуры. М., 2014.

Нефедова Т. Поляризация городов и сельской местности и расширение российской периферии. М., 2012.

О государственной культурной политике. Доклад к совместному заседанию Госсовета и Совета по культуре и искусству. М., 2014. Рукопись.

Плюснин Ю. М., Заусаева Я. Д., Жидкевич Н. Н., Позаненко А. А. Отходники. М., 2013. URL: <http://gmu.hse.ru/data/2013/11/01/1283037797/OTHOD.pdf>.

Региональная культурная политика. Исследование к совместному заседанию Госсовета и Совета по культуре и искусству. М., 2014. Рукопись.

Рыбаковский Л. Л. Переселение как основная стадия миграционного процесса // Миграция населения. Вып. 5. Гл. 2. М., 2001.

Трейвиш А., Нефедова Т. Города и сельская местность: состояние и соотношение в пространстве России // Региональные исследования. 2010. № 2.

Хиршман А. О. Выход, голос и верность. Реакция на упадок фирм, организаций и государств. М., 2009.

Шибяева Н. А. Методы оценки эффективности социальных инвестиций // Проблемы управления. 2008. № 3.

- Anheier H. (2010) *Social Investment*, International Encyclopedia of Civil Society, Springer.
- Baeker G. (2009) *Cultural Mapping Tools: Connecting place, culture and economy for the creation of local wealth*, in *Municipal World*. Vol. 119, Nº 9, Ontario.
- Banks S., Shenton F. (2001) *Regenerating Neighbourhoods: A critical look at the role of community capacity building*, in *Local Economy*. Vol. 16., Nº 24, London, Routledge.
- Blackstock K. (2005) *A Critical Look at Community-Based tourism*, in *Community Development Journal*. Vol. 40, Nº 1, Oxford, Oxford University Press.
- Burnell, J. (2012) *Small Change: Understanding cultural action as a resource for unlocking assets and building resilience in communities*, in *Community Development Journal*. Vol. 48, Nº 1, Oxford, Oxford University Press.
- Chapain C., Comunion R. (2009) *Enabling and inhibiting the creative economy: The role of the local and regional dimensions in England*, in *Regional Studies*. Vol. 44, Nº 6, London, Routledge.
- Dale A., Newman L. (2008) *Social Capital: a necessary and sufficient condition for sustainable community development*, in *Community Development Journal*, Vol. 45, Nº 1. Oxford, Oxford University Press.
- Denis-Jacob, J. (2012) *Cultural Industries in Small-Sized Canadian Cities: dream or reality?*, *Urban Studies*, Vol. 49, Nº 1, London, SAGE.
- Dicks, B. (2014) *Participatory Community Regeneration: A discussion of risks, accountability, and crisis in devolved Wales*, in *Urban Studies*, Vol. 51, Nº 5, London, SAGE.
- ECORYS Research and Consulting (2010) *Study on Employment, Growth and Innovation in Rural Areas (SEGIRA). Good practices*. URL: [http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/employment/good-practices\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/employment/good-practices_en.pdf).
- Eversole R., Barraket J., Luke B. (2013) *Social Enterprises in Rural Community Development*, in *Community Development Journal*. Vol. 49, Nº 2. Oxford, Oxford University Press.
- Flew T. (2001) *The Creative Industries*. SAGE.
- Florida R. (2004) *Cities and the Creative Class*. New York, NY, London, Routledge.
- Frug G.E. (1999) *City Making: building communities without building walls*. Princeton, NJ. Princeton University Press.
- Gibson C., Waitt G., Walmsley J., and Connell J. (2010), *Cultural Festivals and Economic Development in Nonmetropolitan Australia*, in *Journal of Planning Education and Research*, Vol. 29, Nº 3, Los Angeles, SAGE.
- Guetzkow J. (2002) *How the Arts Impact Communities*. Princeton University. URL: <https://www.princeton.edu/~artspol/workpap/WP20%20-%20Guetzkow.pdf>.
- Kay A. (2000) *Art and Community Development: The role the arts have in regenerating communities*, in *Community Development Journal*. Vol. 35, Nº 4. Oxford, Oxford University Press.
- KPMG (2013) *Economic Impact of the Victorian Arts and Culture Sector*. URL: [http://www.arts.vic.gov.au/Research\\_Resources/Research\\_Reports/Economic\\_Impact\\_of\\_Arts\\_and\\_Culture\\_in\\_Victoria](http://www.arts.vic.gov.au/Research_Resources/Research_Reports/Economic_Impact_of_Arts_and_Culture_in_Victoria).
- Landry Ch. (2006) *The Art of City Making*. London, Earthscan.
- McGuire M. C., Garn H. A. (1969) *The Integration of Equity and Efficiency Criteria in Public Project Selection*, in *The Economic Journal*, Vol. 79, Nº 316, Oxford, Wiley-Blackwell.
- NESTA (2013) *A Dynamic Mapping of the UK's Creative Industries*. URL: [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a\\_dynamic\\_mapping\\_of\\_the\\_creative\\_industries.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a_dynamic_mapping_of_the_creative_industries.pdf).
- Osborne S. P., Beattie R. S., Williamson A. P. (2002) *Community Involvement in Rural Regeneration Partnerships in the UK: Evidence from England, Northern Ireland and Scotland*, Bristol, Policy Press.
- Palmer R., Richards G. (2010) *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*. Oxford, Burlington, MA, Butterworth—Heinemann.
- Portes A. (2000) *The Two Meanings of Social Capital*, in *Sociological Forum*. Vol. 15, Nº 1, Springer.

Sacco P. L., Ferilli G., Tavano Blessi G (2014) Understanding Culture-Led Local Development: A critique of alternative theoretical explanations, in *Urban Studies*. Vol. 51, № 13, London, SAGE.

Shortall S. (2004) Social or Economic Goals, Civic Inclusion or Exclusion? An analysis of rural development theory and practice, in *Sociologia Ruralis*. Vol. 44, № 1, Oxford, Wiley-Blackwell.

Stufflebeam D. L., Shinkfield A. L. (2007) *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco, CA, John Wiley & Sons.

#### **Блоги и сайты**

Блог Дэвида Барри. URL: <http://davidbarrie.typepad.com>.

Блог Глеба Тюрина. URL: <http://gleb-tyurin.livejournal.com>.

Сайт Массачусетского совета по культуре. URL: <http://www.massculturalcouncil.org>.

Сайт Министерства туризма, культуры и спорта провинции Онтарио, Канада. URL: <http://www.mtc.gov.on.ca/en>.

Сайт Региональной организации культуры Urbane Künste Ruhr. URL: <http://www.urbanekuensteruhr.de>.

Сайт регионального фонда Artslink Queensland. URL: <http://artslinkqld.com.au>.

#### **Российские кейсы**

1. «Сделано в Звизжах», деревня Звизжи, Калужская область.
2. Карельская ремесленно-сувенирная сеть, Беломорский, Кемский и Олонецкий районы, Республика Карелия.
3. «Марфин дом», деревня Ёркино, Архангельская область.
4. «Земский врач Чехов», село Мелихово, Чеховский район, Московская область.
5. «Как сделать лучше наше Подмосковье», Московская область.
6. «Нагорский дом ремесел», поселок городского типа Нагорск, Нагорский район, Кировская область.
7. «Художники без границ», Заокский район, Тульская область.
8. Творческая усадьба «Гуслица», Ильинский Погост, Орехово-Зуевский район, Московская область.

9. Музей народной монументальной живописи «Дом со львом», село Поповка, Хвалынский район, Саратовская область.

10. Природно-этнографический комплекс в поселке Горноknязевске, Приуральский район, Ямало-Ненецкий автономный округ.

11. «Резиденция Тол Бабая», село Шаркан, Шарканский район, Удмуртия.

12. Этнографический центр «Силава», поселок Новая Силава, Кондинский район, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра.

13. Фестиваль крапивы, село Крапивна, Щеркинский район, Тульская область.

14. Праздник половика, поселок городского типа Вожега, Вожегодский район, Вологодская область.

15. Праздник самовара, город Гороховец, Владимирская область.

16. Фестиваль «Спорт селу», село Сунтар, Сунтарский улус, Республика Саха (Якутия).

17. Фестиваль спорта и туризма, село Ефремкино, Ширинский район, Республика Хакасия.

18. Фестиваль творчества, музыки и спорта «Таланты окраин», село Макарово, Ногинский район, Московская область.

19. Фестиваль «Папа, мама, я — театральная семья», город Киржач, Владимирская область.

20. Цикл телепрограмм «Совершенно открыто. История закрытого города», город Заречный, Пензенская область.

21. «Виштынецкие сокровища гномов», поселок Краснолесье, Нестеровский район, Калининградская область.

22. «Киберликбез», села Карачаево-Черкесской Республики.

23. «Живи, цветы, село родное!», село Столыпино, Никольский район, Пензенская область.

24. «Развитие творческой личности ребенка средствами театрального искусства», город Куйбышев, Новосибирская область.

25. «Родовой дом», село Усть-Цильма, Усть-Цилемский район, Республика Коми.

26. «Кын-реалити», село Кын, Лысьвенский городской округ, Пермский край.

27. «Лысьва — месторождение культуры», город Лысьва, Пермский край.

28. «Дом русской старины», село Бутчино, Куйбышевский район, Калужская область.

29. Школьный краеведческий музей «Родник», село Угодичи, Ростовский район, Ярославская область.

## Иностранные кейсы

30. Магазин и кафе в деревнях Броквайр и Хьюэлсфилд, Глостершир, Великобритания.
31. Школа дизайна Project H, округ Берти, Северная Каролина, США.
32. Park View 4U, Литэм-Сент-Эннс, Ланкашир, Великобритания.
33. Некоммерческая организация Kerpel Coast Arts Council, штат Квинсленд, Австралия.
34. Некоммерческая радиостанция West Limerick 102, Лимерик, Ирландия.
35. Проект по регенерации деревни Киидева, Эстония.
36. Проект по продвижению альтернативной музыки в малых городах New Music Network, Германия.
37. Комьюнити-центр Klanghaus Ilow, Нойбург (Мекленбург), Германия.
38. Сельский музей табака, Сомбор, Сербия.
39. Сельский краеведческий музей, Алпальян, Низа, Португалия.
40. Социокультурный проект по благоустройству деревни Римавске-Залужани, Словакия.
41. Агентство по организации музыкальных гастролей в селах Villages in Action, Кредитон, Англия.
42. Сельский дом литературного творчества, городок Вимфельд, Германия.
43. Сельская библиотека на колесах, Звевегем, Бельгия.
44. Билингвальный детский сад, деревня Вранцовице, Польша.
45. Ассоциация художников и ремесленников, остров Борнгольм, Дания.
46. Санаторий для инвалидов «Берта», Зальцкаммергут, Австрия.
47. Проведение культурных мероприятий в селах силами молодежи, Парайнен (Вестобуланд), Финляндия.
48. Проект по развитию сельского туризма, долина реки Кроккио, Калабрия, Италия.
49. Проект по объединению сельских школ в одну сеть, Алентежу, Португалия.
50. Проект по развитию туристического потенциала в селах, муниципалитет Ла-Вега, Галисия, Испания.
51. Дом культуры в амбаре, коммуна Вильгельмсдорф, Германия.
52. Фабрика по производству шерсти и музей, деревня Фоксфорд, Ирландия.
53. Художественная школа для инвалидов, деревня Раузли, Великобритания.
54. Творческое объединение NUNU Arts and Culture Collective, Арновиль, США.

