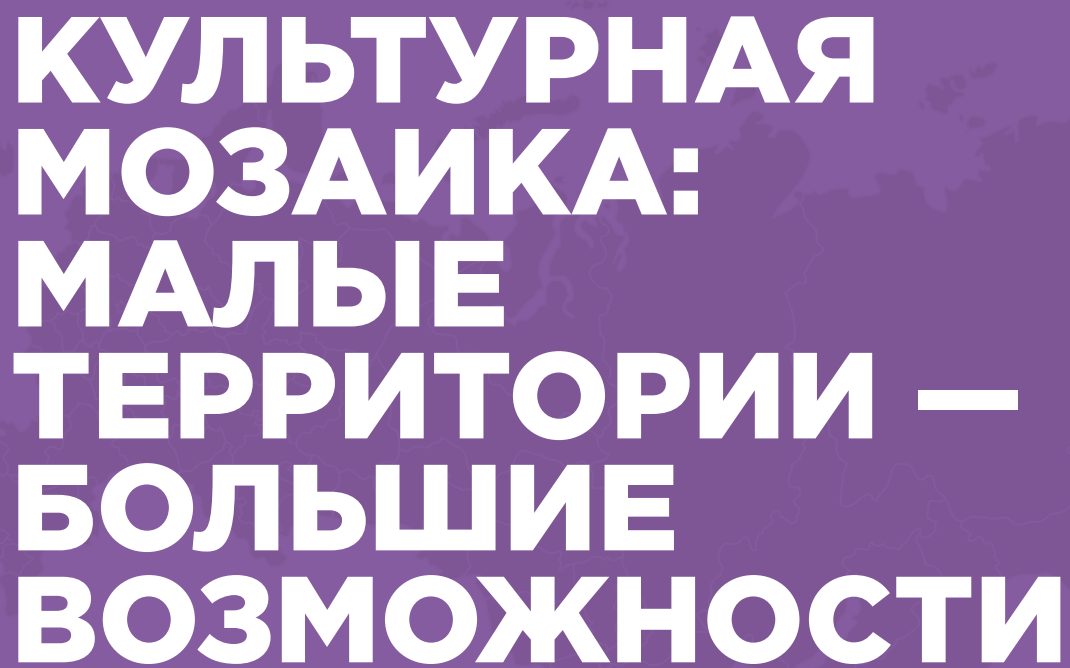


# КУЛЬТУРНАЯ МОЗАИКА: МАЛЫЕ ТЕРРИТОРИИ — БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ



СБОРНИК ПРАКТИК ПРОГРАММЫ «КУЛЬТУРА»  
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА  
ЕЛЕНЫ И ГЕННАДИЯ ТИМЧЕНКО



ФОНД  
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД  
ЕЛЕНЫ И ГЕННАДИЯ  
ТИМЧЕНКО

# Культурная мозаика: малые территории — большие возможности

Сборник практик программы «Культура»  
Благотворительного фонда  
Елены и Геннадия Тимченко

ФОНД  
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД  
ЕЛЕНА И ГЕННАДИЯ  
ТИМЧЕНКО



КУЛЬТУРНАЯ  
МОЗАИКА  
МАЛЫХ ГОРОДОВ И СЕЛ

**УДК 316.7**  
**ББК 71.4(2)**  
**К 90**

**К 90** **Культурная мозаика: малые территории — большие возможности.**  
Сборник практик программы «Культура» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко. — М.: Издательство «Проспект», 2019. — 208 с.

**ISBN 978-5-98597-427-0**

В сборник вошли 17 кейсов команд малых территорий, которые в 2015-2018 гг. получили трёхэтапную поддержку направления «Культурная мозаика малых городов и сёл» программы «Культура» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко. На примере их опыта можно увидеть, как социокультурные практики работают на развитие местных сообществ и территорий. Сборник может быть полезен всем, кто отвечает за управление территориями, а также заинтересован в их развитии — представителям органов власти и бизнеса, гражданским активистам.

**ISBN 978-5-98597-427-0**

**УДК 316.7**  
**ББК 71.4(2)**

# Результаты, которыми мы гордимся

В 2018 году завершился трёхлетний цикл программно-го направления «Культурная мозаика малых городов и сёл» программы «Культура» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко. За эти годы проекты-участники прошли большой путь и добились впечатляющих результатов — 17 выпускников «Культурной мозаики» смогли привлечь на развитие своих территорий более 65 млн руб., поддержали 537 местных инициатив, создав при этом более 100 рабочих мест.

В настоящем сборнике вы увидите описание их опыта. Эти организации научились превращать идеи в проекты, находить ресурсы для развития, привлекать к решению задач своих земляков и партнёров-единомышленников, становясь центрами местной активности.

## **Открытость новым идеям — наша ценность**

Развитие территорий через социокультурное проектирование — не совсем привычный подход для нашей страны. А современные востребованные решения предполагают новый взгляд на традиции и готовность выходить за пределы привычных форм.

Мы готовы поддерживать такие инновационные проекты и осознанно разделять риски со своими партнёрами. При этом мы понимаем, что эта деятельность невозможна без опоры на знания и лучший опыт. Поэтому фонд активно вкладывает ресурсы в обучение и развитие проектных команд — образовательная программа включает стажировки, обучающие семинары, мастер-классы.

## **Культура как ресурс развития малых территорий**

Шесть лет назад при запуске программного направления «Культурная мозаика» мы сформулировали ряд экспертных гипотез о важной роли социокультурных преобразований для провинции. Сегодняшние результаты их подтверждают — именно запуск культурных проектов стал драйвером общего развития на этих территориях. 17 историй успеха наших выпускников рассказывают об этом подробно и сопровождаются экспертными комментариями.

Наш вывод: совместная социокультурная деятельность объединяет людей, меняет сообщества и территории. Опираясь на символические, культурно-исторические и человеческие ресурсы, можно успешно возрождать депрессивные города и сёла, создавая благоприятную среду для их жителей.



**Ксения Франк,**  
Председатель наблюдательного  
совета Благотворительного фонда  
Елены и Геннадия Тимченко



## О сборнике

Существует известное выражение: «Всякая истина проходит в человеческом уме три стадии: сначала — какая чушь!; затем — в этом что-то есть; наконец — кто же этого не знает!» Когда в 2014 году «Культурная мозаика» только начинала свой путь, в России мало кто целенаправленно рассматривал социокультурные практики как реальный инструмент развития малых (до 50 тысяч жителей) городов и сёл. Сегодня же это кажется вполне очевидным как для мирового сообщества, так и для российской действительности. Во многих европейских странах существуют специальные экспертные команды, интегрированные в правительства стран и управления городами, которые нацелены на развитие культурных кластеров как одной из движущих сил социального и экономического развития территорий.

В Докладе о политике глобального счастья и благосостояния 2019 года, подготовленном Global Happiness Council (GHC), который содержит данные нескольких тематических рабочих групп экспертов, в качестве одного из ключевых факторов счастливой жизни человека выделяется создание благополучной среды обитания — «счастливых городов», важным компонентом которых становится культура, «дающая ценное чувство уникальности и смысла самому городу» (The 2019 Global Happiness and Well-Being Policy Report, p.115). В новой глобальной программе развития городов отмечается, что «культура и культурное разнообразие являются источниками обогащения для человечества и обеспечивают важный вклад в устойчивое развитие городов, населённых пунктов и граждан, предоставляя им возможность играть активную и уникальную роль в инициативах в области развития» (Habitat III. (2016). New Urban Agenda. Paper presented at The United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development). И одна из рекомендаций, выработанных в этом направлении авторами Доклада, звучит следующим образом: «...те, кто управляют городами, должны активно продвигать культурную деятельность напрямую — путём, например, организации и проведения меро-

приятий, или косвенно — помогая организациям развивать специализированные экосистемы». Это созвучно тому, что позволяет сделать для малых территорий «Культурная мозаика».

Доклад включает в себя немало примеров того, как практики, которые зарождались в качестве культурных по смыслу и форматам, становились триггерами для социального и экономического развития территорий. Накопились такие кейсы и в программном направлении «Культурная мозаика», которая прошла совместно с командами малых территорий путь развития, определивший модель поддержки Фондом социокультурных инициатив. Эта модель, опираясь на разработанную теорию изменений, предлагает некоторые рамки развития центров социокультурного проектирования (ЦСР), внутри которых каждая из территорий, участвующих в программе, проходит индивидуальную траекторию, находя свои оригинальные форматы и подходы в соответствии с духом территории и её ресурсами.

Замысел сборника — показать, как внутри выстроенной модели поддержки социокультурных инициатив проявляются в многообразии уникальные практики развития местных сообществ и территорий. В сборнике представлены 17 кейсов команд, прошедших трёхэтапный цикл поддержки программного направления «Культурная мозаика».

Сборник предназначен тем, кто отвечает за управление территориями, а также заинтересован в их развитии — органам власти, бизнесу, людям. Возможно, для кого-то будет полезным понимание самой модели поддержки и её ключевых факторов для решения задач развития своих территорий, кто-то найдёт для себя новые интересные форматы и инструменты, кто-то вдохновится конкретными яркими кейсами команд.

# О программном направлении «Культурная мозаика»



**Елена Коновалова,**  
руководитель программы  
«Культура»

Говоря официальным языком, «Культурная мозаика малых городов и сёл» — это программное направление программы «Культура». При этом в сообществе экспертов и благополучателей фонда сложилось устойчивое выражение «программа «Культурная мозаика», которое мы и будем далее использовать в сборнике.

В основе «Культурной мозаики» лежит принцип развития местных сообществ с опорой на собственные ресурсы, человеческие, культурные, природные и символические.

Для участия в программе мы ищем на конкурсной основе людей и организации, которые готовы взять на себя ответственность за развитие своих сообществ и создание более благоприятных для жизни и работы условий.

Успех социокультурных инициатив зависит от эффективного использования имеющихся на малых территориях ресурсов. Их поиск и достойное представление формируют конкурентные преимущества территории и обеспечивают её стабильное будущее.

## 1 этап:

### «Устойчивая инициатива»

В течение первого года победители конкурса должны реализовать заявленные проекты и продемонстрировать свой потенциал. Как показала практика, фактором успеха на этом этапе является наличие сильного лидера. Задача организации — убедить земляков поверить в проект, принять в нём участие и тем самым помочь ему перейти на новый уровень.

## 2 этап:

### «Партнёрство»

На втором этапе участники программы ищут активных людей в городе или районе, находят с ними общие интересы, которые затем превращают в совместные творческие инициативы. Партнёрство помогает будущему ЦСР стать более представительным и узнаваемым. На этом этапе многое зависит от умения устанавливать связи между людьми и организациями, которые могут и хотят изменить жизнь в родном городе или селе.

## 3 этап:

### «Потенциальный центр социокультурного развития»

На третьем этапе участники программы становятся организаторами местной общественной, культурной, экономической жизни. Им предстоит не только найти здесь инициативы и точки роста, но и самостоятельно искать средства для реализации проектов. Ключ к успеху на этом этапе — умение стратегически планировать работу, сотрудничать с администрацией и представлять ЦСР как ценный ресурс для развития территории.

Мы поддерживаем проекты организаций, у которых есть потенциал стать устойчивыми центрами социокультурного развития (ЦСР). Победителям конкурса Фонд оказывает комплексную трёхэтапную поддержку. С каждым годом они решают всё более сложные задачи, а мы не только предоставляем гранты, но также организуем обучение, наставничество и информационную поддержку.

Неотъемлемой частью программы является система сопровождения проектов на региональном уровне. В сотрудничестве с сильными региональными партнёрами — операторами конкурса — обеспечена инфраструктурная и организационная поддержка «Культурной мозаики» на местах, разработана и внедрена система мониторинга и оценки эффективности проектов. Таким образом, на каждом из этапов выстраивается своя структура поддержки.

## ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ



Гранты



Обучающая программа, включая семинары и стажировки



Экспертное консультирование и «наставничество»



Мониторинговое сопровождение региональными партнёрами



Грантовые средства Фонда Тимченко, выделенные на поддержку команд «первой волны» (2015-2018 гг.):

**32 764 065 рублей**

### Общие количественные итоги за 2018

Привлечённые выпускниками средства в 2018-2019 гг.:

**43 226 640 рублей**

в денежном виде

**18 221 500 рублей**

в натуральном виде

**3 448**

общее количество мероприятий

из них:

**386**

образовательные, просветительские и консультационные мероприятия

**3 062**

событийные мероприятия

**121 235**

Общее количество участников мероприятий проектов

**464**

число поддержанных местных инициатив

**97**

число созданных рабочих мест


## Краткие итоги реализации «первого набора»

Проекты «первого набора» — это участники программы «Культурная мозаика», победившие в конкурсе 2015 года. В 2018 году они стали первыми выпускниками программы. На сегодняшний день 17 команд успешно прошли все три этапа и стали потенциальными центрами социокультурного развития, или «хабами», объединяющими людей и ресурсы, создающими инфраструктуру поддержки местных инициатив.

Ряд несколько оснований считать модель ЦСР эффективной:

### Мы видим расширение возможностей для самореализации людей на своих территориях.

Год от года на территориях реализации проектов выпускников увеличивается количество культурных мероприятий и их участников. Жители начинают проявлять интерес к происходящему, предлагают свои варианты обустройства городов и сёл и развития территорий. Меняется социокультурный климат в городе / посёлке, становится «питательной средой» для инициатив жителей. Создаются производства новых товаров и услуг, появляются рабочие места.


 *В селе Лох местные жители увидели увлечённость и результаты работы выпускников программы и стали не только активнее включаться в предлагаемые проекты, но и инициировать свои — на приусадебном участке местного сыровара Юрия Карамзина появилась экотропа «Сад неправильных скульптур»; обустраиваются несколько гостевых домов, арт-кемпинг; благоустроен родник, идёт работа по привлечению местного сообщества к субботникам в церкви Архангела Михаила.*

*В Нерчинске благодаря реализации проекта «В саду Даурского Версаля» удалось дать горожанам хороший и заразительный пример личной ответственности за территорию. Жители города стали отстаивать свои интересы и привлекать внимание к состоянию площадок, бизнес активно включился в процесс благоустройства (предоставили технику, материалы), администрация города увидела потенциал неиспользуемых площадей.*




**ВЯЧЕСЛАВ БАХМИН,**  
эксперт в сфере  
благотворительности  
и развития гражданского  
общества


*Главным ресурсом развития любой территории должен и может стать её собственный недоиспользованный потенциал, если суметь его правильно распознать и применить. Программа «Культурная мозаика», поддерживаемая Фондом Тимченко, уже пять лет дупешно показывает, что в России можно развивать локальные территории и местные сообщества, опираясь на местные культурные инициативы, на оригинальные, иногда забытые, культурные практики и энтузиазм жителей. Проекты, поддерживаемые Фондом, демонстрируют, что зачастую даже небольшой внешний толчок, признание значимости ваших усилий со стороны стимулируют гражданскую активность, позволяют вовлечь в развитие территории огромный имеющийся в обществе потенциал, который обычно остаётся незамеченным. Ещё один урок состоит в том, что быстро серьёзных изменений достичь нельзя. Пятилетний опыт программы показал, насколько важна именно долгосрочная поддержка успешных инициатив, которая только и сможет привести к видимым и значимым для сообщества результатам.*

 **Местные власти, предприниматели и жители относятся к выпускникам программы с большим доверием.**

Одним из важных свидетельств такого доверия является готовность со стороны общества участвовать в реализации проектов. Объём привлечённых средств также говорит о том, что ЦСР выходят на устойчивое развитие.


 **ЦСР становятся важной опорой в стратегическом развитии территорий.**

ЦСР организуют стратегические дискуссии с представителями администрации, предпринимателями и активными жителями о будущем городов и сёл. Встречи помогают определить, как территория может развиваться и за что готов отвечать каждый из участников.

 *В Тотеме Музей совместно с органами власти инициировал создание НКО, которая занимается решением насущных вопросов в сфере культуры, — Фонда развития общественных инициатив Тотемского района Вологодской области «Соль Земли». Деятельность, которая развернулась в результате реализации проекта, повлияла на перепрофилирование одного из отделов местной администрации, который отвечает за туризм и общественные проекты.*

*Командой проекта, в которую входят общественники, власть, местный бизнес, привлечены 40 миллионов рублей на реализацию 50 социокультурных инициатив: съёмки детского мультфильма, запуск школы ремесленников, создание центра интерактивной палеонтологии и других.*

*Кейс острова Ольхон уникален тем, что изначальной трансформирующей силой стала энергия местных предпринимателей, которые объединили ресурсы, чтобы создавать творческие проекты, направленные на развитие детей и молодёжи. И это стало поводом для объединения на базе культурных проектов местного сообщества, поиска механизмов коммуникации, привлечения ресурсов, масштабирования замысла.*

 *Стратегические сессии в Тулуне выявили не только проблемы территории (отток молодёжи, отсутствие рабочих мест, пробелы в исторической памяти), но и обозначили ресурсы, а потом и центральную идею, вокруг которой стала строиться стратегия развития территории. Был запущен проект «Стеклянная сказка Тулуна», возрождение исконного местного производства.*

*Кропотливая работа по объединению усилий учреждений культуры, местных жителей, власти для сохранения и возрождения исторической части города вылилась в создание креативного кластера «Фамилия» в Каргополе. Совет принимает решение по ключевым вопросам развития проекта, учитывая мнения всех заинтересованных сторон. Идея кластера появилась как раз на одной из стратегических сессий.*

## ✓ ЦСР берут на себя роль общественных организаторов.

Выпускники поддерживают местных активных жителей, готовых реализовывать собственные инициативы, помогая им своими знаниями и контактами. Кроме этого, они самостоятельно организуют небольшие конкурсы грантов по поддержке инициатив жителей своих городов и сёл. Они называются «Малая культурная мозаика».

✓ *Благодаря выпускникам программы в небольших сельских поселениях Краснокамского района Пермского края (деревне Федеята, селе Страпунята, посёлке Оверята и других) появились сообщества мастеров, которые развивают традиционные ремёсла края. Рукодельники и раньше жили в этих местах, но только в рамках проекта удалось их познакомить друг с другом и убедить в ценности сотрудничества и объединения. В Казыме деятельность выпускника программы по возрождению традиционных обрядов обских угров стала основой для создания Совета по сохранению родных языков. Совет инициирует небольшие проекты, которые спасают язык малочисленных народов от забвения и помогают его распространению.*

*Появление в деревне Адам культурно-исторического парка «ДондыДор» стало поводом для активизации местного населения. Жители стали лучше следить за улицами, проводят акции по борьбе с борщевиком, становятся волонтёрами мероприятий, которые проходят в парке, — «Сигнальных костров ДондыДора», этно-арт-фестиваля «Тылотолэзь» («Огненная луна») и других.*



**МИХАИЛ АЛЕКСЕЕВСКИЙ,**  
к.ф.н., руководитель Центра  
городской антропологии  
КБ Стрелка

*Ещё несколько лет назад, когда мы с коллегами из «Стрелки» впервые начали сотрудничать с программой «Культурная мозаика», во время рабочих дискуссий мы придумали чеканную формулировку, объясняющую, в чём уникальность этого грантового конкурса: «Культурная мозаика» работает с теми, с кем больше никто не работает. Может быть, это слишком категоричное утверждение, но оно недалеко от истины. Культурные инициативы больших городов привлекают повышенное внимание и общества, и медиа, и грантодателей. А вот культурные проекты, рождающиеся в стенах районных музеев, сельских библиотек, поселковых клубов, оставались вне поля зрения широкой публики и обычно не получали никакой поддержки. В мегаполисах многие были уверены, что в сёлах и малых городах бытует лишь традиционная культура, да и та уже почти разрушена...*

*Мне очень приятно было наблюдать за тем, как программа «Культурная мозаика малых городов и сёл» год за годом разрушала этот стереотип, показывая и доказывая, что культура может быть эффективным инструментом развития территорий не только в больших городах. Напротив, опыт этого грантового конкурса показал, что именно в малых городах и сёлах социальный эффект от культурных проектов особенно выражен. Порой небольшая команда энтузиастов способна, запустив свой проект, открыть новый путь развития для целого поселения. Сильная сторона грантового конкурса программы «Культурная мозаика» ещё и в том, что он ориентирован не на краткосрочную финансовую поддержку, а на стратегическое развитие победителей. Неслучайно такую важную роль в ней играют образовательные семинары и воркшопы по методикам социокультурного проектирования. Сейчас, когда уже можно уверенно подводить промежуточные итоги программы, стало очевидно, что разработанные методом проб и ошибок решения доказали эффективность и нуждаются в тиражировании. Очень хотелось бы, чтобы опыт «Культурной мозаики» взяли на вооружение государственные структуры муниципального, регионального и федерального уровня, отвечающие за развитие культуры. Без сомнения методики и кейсы «Культурной мозаики» станут бесценным источником практических знаний для всех неравнодушных и деятельных подвижников культуры малых городов и сёл нашей необъятной страны.*





**АЛЕКСЕЙ КУЗЬМИН**, генеральный директор ООО «Компания «Процесс Консалтинг», международный консультант по оценке программ и организационному развитию

*Уже на стадии разработки концепции программы «Культурная мозаика» в неё были встроены механизмы мониторинга и оценки. Конечно, это очень правильно. Практика показывает, что так происходит далеко не всегда даже в очень больших программах. Ещё одна особенность «Культурной мозаики» — её гибкость и адаптивность. По ходу реализации программы система показателей и методы оценки менялись с учётом изменяющихся обстоятельств и приобретаемого опыта. Считаю, что для инновационной программы такой подход является единственно правильным. Третья особенность, которую я бы хотел отметить, это удобная онлайн-система, позволяющая собирать и обрабатывать данные мониторинга. Участники программы через «личные кабинеты» вносят свои данные в базу, и на столе у руководителя программы появляется общая картина происходящего.*

## ЦСР использует малые гранты, чтобы выявить активных людей и укрепить их веру в себя.

На данный момент средства предоставляет Фонд Тимченко, но в будущем конкурсы будут полностью или частично проводиться на местные или привлечённые средства.

Конкурс повысил авторитет и известность наших выпускников у местных властей и жителей. Некоторые из выпускников провели конкурсы не только в своём городе или селе, но и в соседних регионах. Выпускники программы отмечают, что благодаря малым грантам в городах и сёлах появились новые общественные места, возможности приобрести нужные знания и навыки, формируются новые сообщества и группы, объединённые общими интересами и способные предлагать решения текущих проблем.



*В Каргополе любят и ценят проект Марии Ключевой «Марусин дом — вдохновляемся традициями». Инициатива местной жительницы получила поддержку в рамках грантового конкурса и реализуется прямо в её родовом доме — там проходят мастер-классы по северной и каргопольской выпечке, рассказывают фамильные истории и традиционные легенды. Целую палитру проектов по сохранению угорского наследия поддержали в Ханты-мансийском автономном округе — в Полновате жители восстанавливают технологию работы с рыбьей кожей и создают новые сувениры, в селе Ванзеват поддержаны инициативы по строительству «очага» для встреч и созданию спектакля «всем селом». В рамках реализации проектов Совета по сохранению родных языков по инициативному бюджетированию были привлечены ресурсы для установки на улицах села Казым двуязычной навигации (40 тыс. поступило от местных жителей и 400 тыс. из районного бюджета).*

Очевидно, что приведены лишь некоторые примеры из практики команд выпускников программы и в каждом кейсе, представленном в сборнике, можно увидеть конкретные иллюстрации, подтверждающие эффективность и вариативность модели центров социокультурного развития.

В конце 2018 года состоялась стратегическая сессия «Культурной мозаики» в Москве, где были подведены итоги работы за три года. По оценке руководителей региональных команд, в первый год программы грантовая поддержка Фонда для них оказалась критической — без этих средств проект не был бы реализован. Но благодаря новым векторам развития на следующих циклах в течение трёх лет значимость грантовой поддержки снижается, проекты постепенно начинают приближаться к моделям устойчивого развития, всё более важным становится повышение компетенций команды. Рост значимости экспертной и информационной поддержки к третьему году развития проекта означает, что организации-победители всё больше воспринимают себя как центры развития. Об этом же свидетельствует запрос команд на сетевое взаимодействие между победителями «Культурной мозаики», потребность в формировании и развитии сообщества.

## Программа обучения и сопровождения

«Культурная мозаика» придаёт большое значение обучению, с помощью которого команды из регионов совершенствуют навыки реализации проектов, получая доступ к лучшим экспертным ресурсам и образовательным программам. В дальнейшем участники стажировок и семинаров делятся полученными знаниями и опытом с партнёрами, представителями местных властей и местными жителями.



**ТАТЬЯНА ГАФАР,**  
искусствовед, кандидат исторических наук,  
начальник службы развития малых музеев  
Государственной Третьяковской галереи

*Одни из достоинств «Культурной мозаики» — это целостность и комплексность. Начавшись с поддержки социокультурных проектов на малых территориях, она трансформировалась в технологию формирования субъектов регионального развития. Сама структура конкурса, его этапность, образовательные программы, стажировки, позволили перейти от единовременной поддержки к последовательной профессионализации авторов ярких идей, превращению их в авторитетных и заметных лидеров в своих регионах. Это важное достижение программы за эти годы.*





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

*Программы стажировок Фонда Тимченко решают важную задачу повышения связности и осведомлённости членов сообщества, содействуют формированию этого сообщества, состоящего из действующих в социокультурном поле людей из малых городов и сельских территорий.*

*За 4 года существования программы мы можем отметить появление новых связей и идей совместных проектов между участниками стажировок в регионах, качество и амбиции проектных идей — на это особенно влияют международные стажировки, где участники программы знакомятся с другими подходами или видят решение сходных задач и проблем за счёт инициативы и ресурсов местного сообщества. У нас стали появляться международные проекты — профессионалы из Великобритании, Нидерландов с удовольствием откликаются на приглашения победителей программы стажировок «Культурной мозаики» приехать на конференцию, придумать совместный проект. Такие стажировки снимают главный барьер проектировщика — представления о возможностях, позволяют увидеть новые горизонты и поверить в возможность изменений.*

*Важный элемент программы групповых стажировок — приглашение представителей власти к обсуждению успешного или, напротив, трудного опыта других территорий совместно с проектировщиками. Это помогает увидеть ситуацию со стороны, в другом контексте обсудить возможные пути её решения.*

### Обучающая программа состоит из следующих компонентов:



- семинары по управлению проектами и социокультурному проектированию;



- стажировки для расширения профессионального кругозора через знакомство с опытом успешных российских и зарубежных организаций;



- экспертное консультирование по вопросам реализации проектов и развития территорий. Для этого привлекаются как специалисты широкого профиля, так и эксперты в узких тематических областях (дистанционно или с выездом на территории).

Ключевым смыслом поддержки развития местных сообществ и территорий через социокультурные практики для «Культурной мозаики» остаётся сохранение вариативности и многогранности технологий, форматов, подходов и практик, через которые могут происходить изменения внутри сложившейся модели. При этом наличие понятных ориентиров, выстроенных в теорию изменений и показателей для выпускников «Культурной мозаики», делает вполне очевидным понимание того, что такое центр социокультурного развития территории по смыслу при любой вариативности по форме.

Итак, команды, прошедшие трёхэтапный цикл комплексной поддержки программы «Культурная мозаика», демонстрируют признаки того, что имеют потенциал стать устойчивыми центрами социокультурного развития. Важно помнить, что каждая из команд, каждая территория, участвующая в программе, проходит индивидуальную траекторию, и что развитие местных сообществ и территорий через социокультурные практики — это «игра вдолгую», оценить устойчивость ЦСР и то, каким образом реализовался этот потенциал, мы сможем только через несколько лет. А пока предлагаем увидеть этот потенциал и определившиеся векторы индивидуального развития в историях выпускников программы «Культурная мозаика» первого набора 2015–2018 годов, рассказанных «от первого лица».



**КЕЙС ДОНКЕРС,**

директор QASE urban studio, основатель Центра архитектуры и урбанистики Эйндховен (Нидерланды), специальный поверенный мэра Эйндховена в вопросах развития города (1993-2012 годы), основатель ассоциации европейских городов EUROCITIES

*Прежде всего мне бы хотелось отметить важность инициативы Фонда. На мой взгляд, она соответствует тем процессам, которые сейчас происходят в Европе и которые называют «социальный дизайн». Он подразумевает ориентацию на преобразование городов в тесной связи с природой и потребностями людей, поддержку деревень как сообществ, вовлечение граждан и поддержку низовых инициатив.*

*Программа «Культурная мозаика» имеет чёткую стратегию, определённые критерии её достижения, она ориентирована на практическое использование и конкретные результаты. Мне представляется важным делиться результатами программы с сообществами заинтересованных людей и институтами, продолжать поддерживать лидеров социальных изменений на местах и их действия, а также их объединение.*



**ДЖЕННИФЕР ХИНВЕС,**  
креативный продюсер,  
Великобритания

*Программа «Культурная мозаика» Фонда Тимченко создает условия для масштабного обмена знаниями и профессионального развития на огромной территории Российской Федерации, охватывая даже те удаленные регионы, где нет других возможностей получать систематическую долгосрочную поддержку. В рамках программы выделяется большое количество ресурсов, в том числе финансовых, для обеспечения высокого уровня профессиональной квалификации участников, о чём свидетельствует успех поддержанных проектов и связанное с этим развитие территорий.*

*По меркам Великобритании, долгосрочная поддержка, которая оказывается в рамках программы, достаточно редкое явление. Это уникальная возможность не только для роста индивидуальных проектов, но и для их устойчивого развития и превращения в небольшие творческие бизнесы в сфере культуры. Мне это видится как многоступенчатая программа — в первый год оказывается поддержка индивидуальным проектам, во второй год идёт развитие системы смежных проектов и, наконец, формируются небольшие предприятия, которые способны поддерживать собственные проекты через коммерческую деятельность. Таким образом, участники с самого начала думают об устойчивой модели развития своих проектов, а Фонд Тимченко оказывается в самом центре процессов развития культурного менеджмента в России.*

с. 16  
город Тотьма

с. 30  
посёлок Пинега

с. 52  
город Каргополь

с. 42  
село Сумский Посад

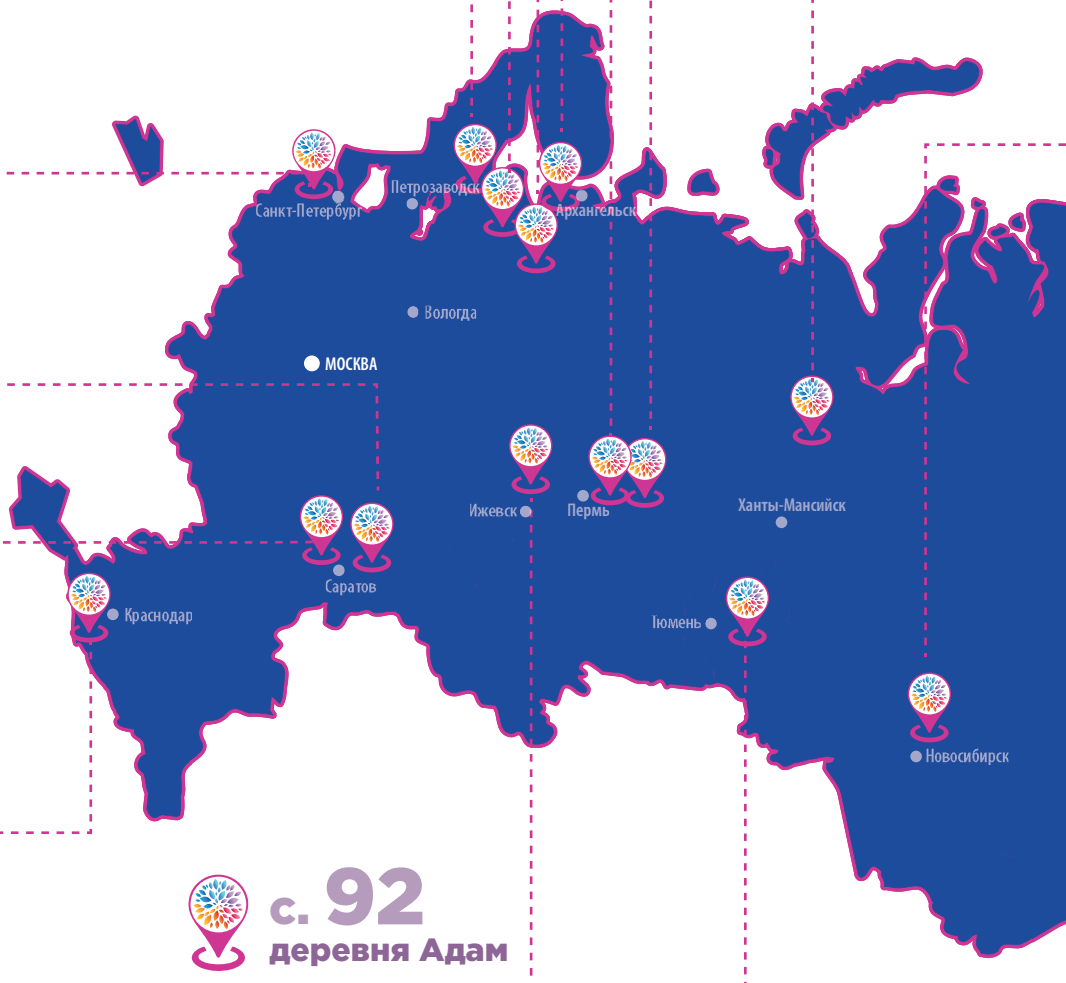
с. 64  
деревня Кайкино

с. 110  
село Лох

с. 82  
город Ртищево

с. 72  
станция Азовская

с. 92  
деревня Адам



 **с. 102**  
посёлок Оверята

## ГЕОГРАФИЯ ПРОЕКТОВ

 **с. 124**  
посёлок Ферма

 **с. 132**  
село Казым

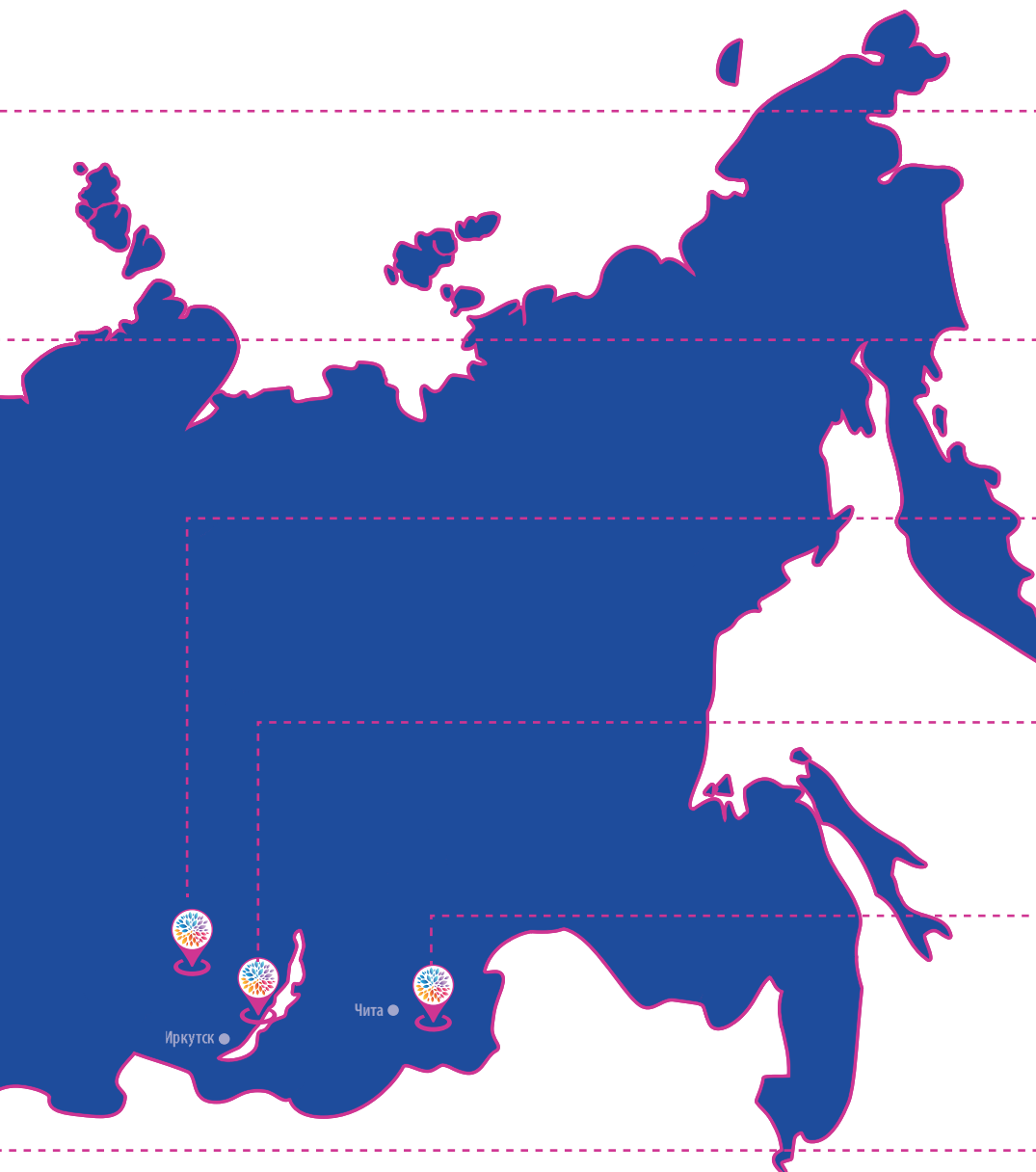
 **с. 154**  
рабочий посёлок  
Колывань

 **с. 174**  
город Тулун

 **с. 188**  
посёлок Хужир

 **с. 164**  
город Нерчинск

 **с. 144**  
рабочий посёлок  
Голышманово





Ключевые теги:

#ТотьмаФонд

#ЛюдиТотьмы

#АнтреСОЛЬ

#купеческаяАтлантида

# Тотьма



г. Тотьма Вологодской области,  
**210 км** от Вологды



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**9 895 человек / 22 751 человек**



Территория реализации проектов:  
**г. Тотьма и Тотемский район  
Вологодской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 950 000 рублей**

## Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:

в денежном виде — **2 194 000 рублей**

в натуральном виде — **645 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **417 человек**

Число поддержанных местных инициатив: **43**

В городском музее появилось творческое и коммуникативное пространство для молодёжи «АнтреСОЛЬ». Местные жители стали чаще приходить в музей и интересоваться историей родного города.

Сформировано партнёрство единомышленников — учреждений и общественных организаций; деятельность получила поддержку администрации города и района.

Совместно с властями создан фонд «Соль земли» для консультирования и поддержки инициатив горожан, существенно возросла активность инициативных групп жителей.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Алексей Новосёлов,  
директор муниципального бюджетного  
учреждения культуры «Тотемское музейное  
объединение».

Артём Чернега,  
начальник отдела туризма и общественных  
проектов администрации Тотемского района.

Зинаида Селебинко, директор Фонда развития  
общественных инициатив Тотемского района  
Вологодской области «Соль Земли».

Мария Правдина,  
учёный секретарь муниципального  
бюджетного учреждения культуры  
«Тотемское музейное объединение».

**Сайт:** [www.totma-region.ru](http://www.totma-region.ru)  
администрация Тотемского района  
[www.tourizm-totma.ru](http://www.tourizm-totma.ru)  
туристский сайт Тотемского района

[www.totmamuz.ru](http://www.totmamuz.ru)  
сайт Тотемского музейного  
объединения

[www.totmasol.ru](http://www.totmasol.ru)  
сайт Фонда «Соль Земли»

**Соцсети:**  
<https://vk.com/totma35>,  
<https://vk.com/totmasol>

**Контакты для связи:**  
[a.m.novosyolov@gmail.com](mailto:a.m.novosyolov@gmail.com)



Ежегодно проводятся конкурсы для поддержки местных инициатив, в том числе с привлечением консолидированного бюджета. Город благоустраивается, появились новые арт-объекты, памятники, творческие площадки. Повышается туристическая привлекательность города и вовлечённость жителей в его благоустройство и социокультурные проекты.

К концу 2018 года в процессы социального проектирования вовлечены практически все бюджетные и негосударственные организации города. Привлечены средства на развитие более 50 социокультурных проектов на общую сумму около 40 миллионов рублей. Сформировался круг лидеров, которые побуждают других активно включаться в социокультурные процессы.

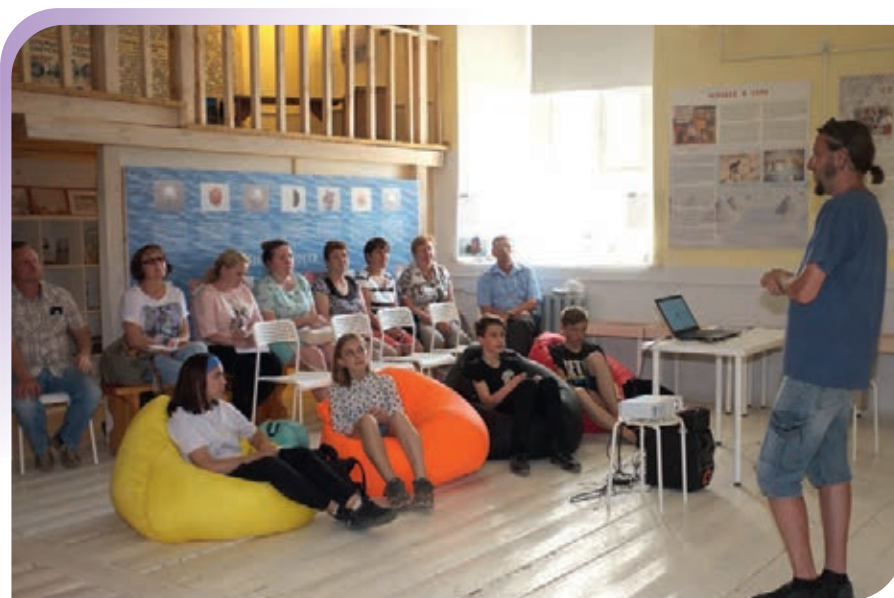


## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

**Алексей Новосёлов:** Понимание того, каким образом следует работать по направлению активизации местных инициатив, сформировалось не сразу. Катализатором для данной деятельности стала, как ни парадоксально, тяжёлая экономическая ситуация, в которой оказалась Вологодская область в 2012–2017 гг. Необходимость погашения существенной кредиторской задолженности повлияла и на то, что Тотемский район был ограничен в средствах.

Именно в это время я начал работать в музее. Список актуальных задач был примерно такой: сократить... оптимизировать... вывести за штат... О развитии музея не могло быть и речи, стоял вопрос, как сохранить то, что уже разработано. Фактически я сам себе был вынужден сказать: «Или ты находишь новые ресурсы для развития и источники финансирования, или благополучно входишь в историю музея как человек, который пришёл работать директором в 22 года и развалил то, что было создано предшественниками».

Вторая перспектива меня не устраивала, и поэтому мы засучив рукава начали пробовать себя в проектной деятельности. Проект «Кольцо исторической памяти», выигравший грант Фонда Тимченко в 2014 году, стал первой ласточкой, реализацией моей в каком-то роде детской мечты. Он заключался в установке информационных стендов на местах утраченных храмов Тотмы и маркировке улиц дореволюционными названиями. Но по-настоящему прорывным стал наш второй проект, творческое пространство «АнтреСОЛЬ».



**Алексей Новосёлов:** В 2015 году Тотемское музейное объединение, выиграв ещё один грант и заручившись поддержкой Фонда Тимченко, полностью трансформировало второй этаж одного из помещений в многофункциональную площадку для молодёжи (коворкинг) с бесплатным Wi-Fi. Ей было дано необычное имя — «АнтреСОЛЬ».

В этом проекте удачно пересеклись две идеи. Первая была связана с тем, что тематика солеварения, которая имеет большое значение для истории Тотьмы, практически никак не была представлена в городе. С другой стороны, в Тотьме не было современного молодёжного пространства для отдыха и общественных мероприятий. Мысль объединить два вроде бы не очень сочетаемые между собой направления развития, да ещё на базе столь консервативного института, каким является музей, была однозначно авантюрой.

Однако мы поставили цель не просто создать творческое пространство, но и сформировать на его основе

*Планируя создание нового общественного пространства, стоит сразу определить, каким сообществам оно будет интересно, кто и что будет наполнять его жизнью, энергией, воплощать замыслы и инициативы, с каких форматов вовлечения нужно начинать, чтобы в новом месте появились постоянные резиденты.*

неформальную дискуссионную площадку. К работе этой площадки подключились представители всех возрастов. Бурная деятельность музея по объединению местных жителей, созданию разного рода проектов, направленных на улучшение жизни в Тотьме, заинтересовала и администрацию района.

**Артём Чернега:** В результате музейное объединение и представители местной власти организовали новую НКО «Фонд развития общественных инициатив Тотемского района Вологодской области «Соль Земли», направленную на решение актуальных проблем в сферах культуры, спорта, туризма, молодёжной политики и благоустройства. На уровне же районной администрации был создан (перепрофилирован) отдел туризма и общественных проектов, направленный не только на развитие существующей туристской инфраструктуры, но и на максимальное содействие реализации различных социальных инициатив, в том числе через механизмы грантового финансирования.

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Северо-Западном федеральном округе



**МАРИНА МИХАЙЛОВА**, директор Центра социальных технологий «Гарант»

*Музей как место общения — так можно охарактеризовать первый этап проекта. Благодаря вовлечению жителей появлялись новые идеи, проект сначала существовал в рамках музейного двора, а затем расширился и пошёл дальше. Новое общественное пространство «Культурный Q-ARTal» способствовало улучшению городской среды, обеспечило большую туристическую привлекательность города и стало его ещё одной визитной карточкой. Надо отметить, что во многом проект стал успешным благодаря профессионализму и высокой социальной активности лидера, но ещё одним важным фактором было то, что проект стимулировал жителей города проявлять собственную инициативу. Созданный в рамках проекта Фонд «Соль Земли» стал точкой сборки таких инициатив жителей, он помогает дорабатывать их и находить ресурсы.*

Одной из важных инициатив, реализованных музеем совместно с партнёрами, общественниками и активными жителями, стал проект «Культурный квартал» (при поддержке Фонда Тимченко). Более подробную информацию можно посмотреть на сайте — <http://totmamuz.ru/portfolio/kulturnyj-q-artal/>

В этом же году был реализован первый в Тотемском районе проект «Малая культурная мозаика» при поддержке Фонда Тимченко.

Таким образом, первоначальный состав команды музейщиков претерпел изменения: инициативы команды музея позволили создать отдел в структуре власти и некоммерческую организацию, существенно расширив тем самым круг инициатив и благополучателей.



## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

**Артём Чернега:** За последние несколько лет в районе существенно возросла активность инициативных групп жителей, которые имели определённые идеи по улучшению качества жизни в Тотьме, но раньше не знали, куда и как обратиться. Успешная работа администрации и фонда «Соль Земли» помогли этим людям найти грантовые конкурсы на поддержку своих инициатив. К концу 2018 года в процессы социального проектирования оказались вовлечены практически все бюджетные и негосударственные организации. Привлечены средства на развитие более 50 социокультурных проектов на общую сумму около 40 миллионов рублей. «Метазадачей» при этом является формирование круга лидеров, которые своими победами побуждают других также активно включаться в процесс развития. Таких лидеров уже почти десяток.

Число поддержанных за последние два года идей впечатляет своими масштабами. Тут и благоустройство, и создание детского мультфильма, и монтаж выставки, и формирование общественных пространств, и школа ремесленников, и адаптация учреждений культуры для нужд лиц с ограниченными возможностями здоровья, и даже создание центра интерактивной палеонтологии. Получена поддержка Фонда президентских грантов, фонда «Сорботничество» («Православная инициатива»), Фондов Тимченко и Потанина, Союза охраны психического здоровья и других грантодающих организаций. Активную работу в области проектной деятельности проводят Тотемский центр дополнительного образования, Петровская детская художественная школа, Тотемский районный совет ветеранов, Тотемская организация инвалидов, Тотемская централизованная библиотечная система, Центр развития



культуры «Тотьма», школы, Общественный совет района и другие.

Отдельно ведётся работа по областной программе «Народный бюджет», инициированной Губернатором региона Олегом Александровичем Кувшинниковым. Через эту программу на конкурсной основе предоставляются областные субсидии в поселения на решение вопросов местного значения: благоустройство, озеленение, освещение, водоснабжение, создание мест массового отдыха и другое — всё то, что так важно для жителей. Тотемский район — в числе лидеров в области по числу поданных заявок и реализуемых проектов (по состоянию на 2018 год их число более 100).

Начиная с 2015 года активным жителям совместно с местными администрациями по данной программе удалось привлечь более 20 миллионов рублей. Каждый проект — это инициатива конкретных людей и команд, общественных и бюджетных организаций. Построены новые деревянные мостки в более чем десяти населённых пунктах района, установлено более десяти новых детских площадок, заменены уличные светильники в Тотьме и сельской местности и многое другое. Число инициатив увеличивается в геометрической прогрессии — в 2019 году реализуется почти 60 проектов.

**Алексей Новосёлов:** Иногда говорят, что социокультурное проектирование — это игрушка, которая не влечёт за собой никаких заметных последствий. Опровергаем результатами. Работы на «Культурном Q-ARTале», которые были нами начаты в 2017 году, позволили тотмичам вспомнить, что у нас есть набережная и река. Раньше пространство было не ухожено, из берега торчали корявые тополя, заслонявшие вид на Сухону. Мы сделали ход конём и вырубил эти деревья. Сначала была паника, даже пришло предупреждение от местного отдела экологии, а потом все с удивлением отметили: а вид-то какой открылся! Может, есть смысл попробовать пойти дальше?

Летом 2018 года благодаря поддержке фонда Тимченко я побывал на стажировке во Франции, где познакомился с архитектором Екатериной Гольдберг и рассказал ей о том, что нам надо приводить в порядок городскую набережную. Слово за слово, план за планом, и вот — проект «Комплексная реновация набережной Кускова» разрабатывает команда российско-французского бюро Orchestra Design при активном участии администрации города Тотьмы, администрации Тотемского муниципального района и, разумеется, музея. В апреле 2019 года федеральная комиссия Всероссийского конкурса проектов благоустройства малых городов и исторических

поселений под председательством вице-преьера РФ Виталия Мутко включила тотемский проект в тройку лучших по своей номинации. Финансирование на благоустройство набережной в совокупности составит 54 млн рублей, за 2020 год нужно будет успеть провести работы. А начиналось-то всё с культурного квартала!



#### **СЕРГЕЙ СЕЛЯНИН,**

глава Тотемского муниципального района  
Вологодской области

*Отличительной чертой кейса Тотемского района является комплексный подход к развитию территории. Приезжающие к нам эксперты по-разному понимают этот термин. Кто-то говорит о том, что нужно развивать локальную экономику, кто-то ратует за формирование активного общества, кто-то говорит о благоустройстве...*

*Работая на территории, видя процессы изнутри, понимаешь, что развитие может носить только комплексный характер. Поэтому мы исходим из многофакторной модели развития: сейчас в неё включены такие блоки, как «экономика», «качество жизни» (социальная сфера), «комфортная среда проживания», «идеология» (локальный патриотизм), «эффективная власть», «активное общество». Все факторы важны в равной степени.*

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

**Артём Чернега:** На сегодняшний день команда Тотьмы определяет перспективы перехода от реализации отдельных проектов к стратегическому развитию вокруг Центра социального развития — фонда «Соль Земли».

Кроме того, стоит отметить, что тотемское музейное объединение одержало победу в конкурсе «Центры социальных инноваций в сфере культуры» Фонда Потанина и реализует масштабный проект «Агентство музейного развития «Лоция».

### Среди ключевых направлений стратегического развития на ближайшие 10 лет:

- формирование привлекательности жизни и социального развития;
- активизация гражданского участия жителей;
- формирование центра социокультурных компетенций;
- формирование инвестиционной привлекательности;
- сохранение исторической памяти и формирование культурной среды.

**Алексей Новосёлов:** С очень большой осторожностью отношусь к стратегическому планированию. Верно говорят: «Хочешь рассмешить Бога — расскажи ему о своих планах». Вместе с тем, безусловно, планы у нас амбициозные — если не ставить больших задач и довольствоваться малым, так всю жизнь и проведёшь в абсолютной уверенности, что нет ни денег, ни ресурсов.

Мне очень хочется, чтобы Тотьма стала примером малого города, в котором гармонично сосуществуют культура, природа и человек. Города, в котором сочетаются старина с деревянными домиками и плотиками и современность с доставкой пиццы и суши. Города, который показывал бы достойный пример самостояния, который не ждёт каких-то подачек от федеральной или областной власти, а берёт и делает многое сам.

Этот образ Тотьмы уже сейчас в какой-то степени формируют некоторые наши гости и СМИ. Мне кажется, что это здорово. Истории малых территорий зачастую сопряжены с тленом и угасанием, но Тотьма может стать выразительным примером нескучной жизни в глубинке.



## Часть 2.

### Что вы делаете



### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

**Артём Чернега:** Важнейшей победой стал привлечённый музейным объединением грант Фонда Потанина на сумму 10 миллионов рублей. В рамках проекта, рассчитанного на три года, должна реализоваться амбициозная идея: превращение Тотьмы в своеобразный «хаб» для развития музеев малых городов и сёл, где могли бы накапливаться и транслироваться вовне лучшие практики развития музейных и культурных учреждений в условиях провинции. Основное направление синтезировано с двумя другими: развитием общественных активностей и их трансляцией во внешнюю среду, а также развитием туризма и сервиса.

**Алексей Новосёлов:** Я, безусловно, ощущаю наш проект «хабом». И получаю от этого удовольствие: сложно не кайфовать, когда люди, обладающие для тебя огромным авторитетом, как, например, директор Кенозерского парка Елена Флегонтовна Шатковская, говорят тебе, что очень пристально наблюдают за Тотьмой, радуются нашим успехам и берут какие-то идеи на вооружение. У Тотьмы берёт некоторые идеи Кенозерский парк, территория, с которой так или иначе берём пример все мы и до которой нам ещё пешком идти сто лет — разве это не может не вызывать какого-то приятного волнения?!

Вместе с тем, отбросив лишние эмоции, я чётко вижу: да, в Тотьме реализована достаточно интересная модель, которая с определёнными оговорками может стать тиражируемой. Эффективная местная власть, создающая отдел общественных проектов, формирование и регистрация активной НКО, точечная работа с муниципальными учреждениями и группами активистов, культурно-историческое наследие как основа локальной идентичности — всё это работает и позволяет привлекать средства, объединять людей, получать зримые результаты. Хочется верить, что развитие будет продолжаться дальше.

#### ЕЛЕНА ШАТКОВСКАЯ,

директор ФГБУ «Национальный парк «Кенозерский», заслуженный работник культуры РФ, лауреат Государственной премии РФ

*С чем у меня ещё до недавнего времени ассоциировалась Тотьма — исключительно с памятниками тотемского барокко. Да ещё удивляла история создания этих великолепных храмов, связанная с тотемскими купцами, снаряжавшими морские экспедиции в далёкие незнакомые земли, названные Русской Америкой. А настоящее и будущее Тотьмы мне представлялось очень печальным, как и многих других малых исторических населённых пунктов, попавших под раздачу нового времени.*

*Но годя 2 назад попалось на глаза интервью Алексея Новосёлова, директора Тотемского музейного объединения. Меня в нём удивило всё! От возраста директора до абсолютно зрелого понимания роли музея в решении социокультурных вопросов территории. Поверьте, это редко встречается в достаточно консервативной музейной среде. Команда Тотьмы вышла за рамки привычного, ей удалось раздвинуть границы музея до границ не только города, но и других населённых пунктов Тотемского района, выстроить горизонтальную и вертикальную коммуникацию, вовлечь в социокультурное проектирование различные организации, убедить жителей в том, что культура — стратегический ресурс развития.*

*А отдел общественных проектов в районной администрации — это то, что необходимо повсеместно тиражировать в администрациях муниципальных образований. За сравнительно короткий период благодаря системной и творческой работе команде проекта удалось достичь впечатляющих результатов, о которых знает, пожалуй, всё российское музейное сообщество, весь Северо-Запад России. Впечатляет масштаб преобразований в Тотьме, объём привлечённых средств, количество и качество реализованных проектов. Тотьма убедительно доказывает, что невозможное — возможно. Мечтаю приехать и увидеть «тотемское чудо» своими глазами.*



## 2 Партнёры.

**Алексей Новосёлов:** Вообще на малой территории все партнёры априори на виду — и реальные, и потенциальные. При этом каждый раз удивляешься, когда приезжаешь в очередной малый город, а там все друг с другом перессорены: библиотека не общается с музеем, власть с бизнесом и тому подобное. Как итог: обшарпанные дома, унылые улицы, музейные экспозиции «ни о чём». Это и смешно, и абсурдно! В малом городе, в селе людей и так немного — если они ещё между собой разлаялись, как собаки, чего ожидать, как надеяться, что здесь кто-то останется жить?! Правда, чаще всего открытой конкуренции нет, есть просто ситуация незнания: например, владелец гостиницы не знает, чем живёт музей, власть не знает, чем живут общественные организации, если они вообще есть. Это процесс нормальный для глубинки.

*Для любой, даже самой небольшой территории, всегда актуален вопрос поиска точек пересечений с местными заинтересованными сторонами. Лидеры организаций могут знать друг о друге, но не видеть потенциала для сотрудничества. Один из эффективных инструментов для обсуждения совместных планов — стратегические сессии.*

Задача «узнать друг друга» успешно решается в ходе стратегических сессий. Именно так в своё время тотьмичи посмотрели друг на друга и с удивлением узнали о себе и о городе много нового. И, как мне кажется, построили достаточно устойчивые партнёрские связи. Например, мы стараемся держать эффективный контакт с гостиницами: делаем большие музейные мероприятия в те месяцы, когда турпоток минимальный, и поддерживаем точки размещения, как можем. Таких примеров довольно много и все их не пересказать.



У нас сложились достаточно устойчивые связи со многими ЦСР, правда, большинство — на уровне переписки или визитов друг к другу. Глобально ни с одним иным ЦСР мы сеть не создали: этому мешают и географические расстояния, и разница в ментальности и образах наших городов-«кейсов». Тем не менее с большим интересом мы наблюдаем за проектами Каргополя, Южи, Пинеги, Олхона.

### 3 Изменения.

**Артём Чернега:** В администрации Тотемского района внедрено проектное управление. Это прямой ответ на успешность проектной работы ряда организаций. Качество работы тех или иных отделов, управлений, комитетов администрации теперь определяется, в том числе исходя из успешности долгосрочных проектов, над которыми они работают. При этом рабочие группы проектов объединяют представителей различных структурных подразделений администрации района, обеспечивая более эффективное взаимодействие между различными «кабинетами». В проектные группы по согласованию входят и представители муниципальных учреждений, некоммерческих организаций, инициативных групп района.

Активизирована работа по популяризации и развитию добровольческого движения. В Тотемском районе толь-

ко пятнадцать зарегистрированных добровольческих отрядов. Ещё минимум столько же инициативных групп, осуществляющих волонтерскую деятельность. Наиболее распространены семейное и событийное волонтерство, экологическое добровольчество, помощь по благоустройству города и района. В 2019 году впервые в истории района инициативными группами реализуются несколько добровольческих проектов на грантовой основе. Конкурс объявила администрация Тотемского района.

**Алексей Новосёлов:** Самое прекрасное, что случилось с нами и нашей командой за последние пять лет — это возможность пройти обучающий курс, который для нас подготовил Фонд Тимченко. Мы вышли из этого курса другими людьми. В большинстве случаев спикерами были великолепные, харизматичные люди, обладающие большим опытом и навыками социокультурного проектирования: Марина Михайлова, Светлана Маковецкая, Алла Балашова и другие. Важными лично для меня стали семинары и тренинги по устойчивости проектов и по фандрайзингу. Великолепной и очень нужной была возможность увидеть, как реализуются проекты на других территориях, — очень поддерживаю инициативу Фонда Тимченко вывозить людей за пределы Москвы, пусть это не всегда удобно с точки зрения логистики.

Мне кажется, что именно этот курс, а даже не деньги, — самое главное. Было бы хорошо как-то официально закрепить его, чтобы представители разных малых территорий имели возможность проходить обучение.



## 4 Ключевые особенности.

**Алексей Новосёлов:** Безусловно, наши ресурсы сильно выросли. Укрепились материально-техническая база, в команде появились люди, на которых можно опереться и которые составляют костяк нашего «проектного ядра»: Зинаида Селебинко, Мария Правдина и другие. Скептики, которые сначала очень настороженно смотрели на нашу работу, — «Ну уж сейчас точно они поскользнутся и упадут!» — увидели результат и тоже начали включаться в общую работу, становясь членами команд и генерируя свои инициативы.

По сравнению с 2015 годом я вижу очень сильный прирост по всем пока-

*Баланс различных секторов влияния на жизнь территории (бизнеса, НКО, администрации) в каждой команде может быть разным, но стоит приложить усилия, чтобы каждый из них был представлен и озвучивал позицию своей целевой аудитории. Так достигается консолидация ресурсов и открытость в принятии решений.*

зателям: и активистов, готовых выдвигать инициативы и выполнять задачи, и тех, кого условно можно назвать группой поддержки, и количества инициатив. Проблему я вижу в том, что пока, может быть, в эту красивую картинку нашей общей работы не очень вписывается местный бизнес. Но, если быть совсем уж честным, как такового сильного бизнеса, обладающего значимыми ресурсами, у нас попросту нет.

**Артём Чернега:** Все механизмы: проектная деятельность, краудфандинг, инициативное бюджетирование, волонтерство,

— направлены на повышение уровня ответственности людей за то место, в котором они живут, и на стимулирование процессов гражданской активности. Будущее может быть только у тех территорий, где живут активные, заинтересованные, инициативные люди. Задача органов власти — создать условия для проявления разного рода инициатив и способствовать тому, чтобы лидеры вовлекали в свои команды всё большее количество населения.

Наверное, самое главное, что отличает нас, это то, что сформирована команда, в которой каждый отвечает за свою часть. Структурно команда представлена так: власть, некоммерческий сектор, некоторые бюджетные организации, бизнес. Бизнес пока ещё с трудом вовлекается, есть определённые трудности во взаимодействии, так скажем, «на одном языке», но в плане развития туризма уже происходят подвижки. Только за последние 3 года появились 3 новые гостиницы и 3 гостевых дома, а также 2 новые точки питания. Достраиваются одна гостиница и большой гостевой комплекс.

## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

#### 1 Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

**Алексей Новосёлов:** Мне кажется, что наш кейс — это во многом про эффективное взаимодействие местных сообществ и власти. Власть увидела, что получается реализовывать проекты и привлекать гранты, поняла, что через проектные механизмы можно активизировать местные инициативы, и создала внутри районной администрации специальный отдел общественных проектов. На мой взгляд, это очень крутая практика, её нужно тиражировать повсеместно — с той оговоркой, что в таких отделах, безусловно, должны работать практики, а не случайная тётя Маша, которую надо было как-то сократить из отдела социальных выплат, но не знали куда.

Ещё одна наша особенность — это тесная взаимосвязь многих инициатив, выдвигаемых людьми, с музейной деятельностью. Музей активен и готов помогать практически во всех случаях, когда речь хоть как-то идёт об истории края и о его культурном наследии. Мне кажется, что краеведческие музеи на местах — потенциально самые мощные агрегаторы инициатив. Потому что именно они брендируют территорию, дают её образ вовне и потому неплохо понимают сущность и специфику места. Почему этот ресурс используется далеко не везде? Тут нужны воля руководителя и, опять же, чёткое взаимодействие с властью. К сожалению, это не повсеместное сочетание.

**Артём Чернега:** Скорее всего, это связано с командой, внутрикомандной поддержкой, чёткой проработкой функционала каждого участника команды. А также стремлением доказать, что и в малом городе могут быть позитивные эффекты социокультурного развития. Поддержка главы Тотемского района и администрации, взаимодействие с властью, что бы мы ни говорили, имеет очень большое значение для малых территорий. Не меньшее значение имеет прямое взаимодействие с активистами, местными сообществами, руководителями общественных организаций, лидерами общественного мнения, старостами, активными жителями.

#### 2 Какие трансформации произошли?

**Алексей Новосёлов:** На старте нашей проектной деятельности было, наверное, активное ядро — 2-3 человека, — а вместе с ним поддержка местной власти и океан скепсиса вокруг. Теперь всё иначе. Ядро осталось практически тем же, однако вокруг нашей команды выросло ещё много лидеров, каждый из которых имеет уже свою мини-команду для реализации тех или иных проектов. Это такая своеобразная сеть, все участники которой связаны дружественными, иногда партнёрскими отношениями, но при этом все эти мини-команды вокруг своих лидеров движутся в своём направлении, реализуя те проекты, которые им интересны.

Руководящую и направляющую роль в этом процессе я пока вижу слабо: никто не подгоняет все проекты к какой-то единой общей стратегии развития территории. Но я готов спорить относительно необходимости появления этой руководящей роли. Когда речь идёт о реализации социокультурных проектов, нельзя их все взять и насильно подтянуть к одной глобальной идее, которую предложит власть или «лидер лидеров». Мне вообще близка «теория малых дел». Каждая проектная команда делает своё «малое дело» для города или района, и чем больше таких «малых дел» становится, тем ближе мы находимся на пути к общему для всех образу комфортной, благоустроенной, дружелюбной к людям территории. Поэтому я не уверен, что проектное мышление людей нужно насильственно подменять программным.





### 3 Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

**Алексей Новосёлов:** Я нахожу счастье в возможности менять мир к лучшему. Хотя бы в той части, в которой я имею для этого необходимые компетенции — я имею в виду в первую очередь музейную и историко-культурную деятельность. Я рад, что тема истории стала в каком-то смысле объединяющей для самосознания жителей Тотьмы и Тотемского района, позволившей реализовать целый ряд достаточно ярких проектов.

Мне кажется, что наше общество уже не будет прежним. Люди видят, как много можно сделать, если действительно того захотеть. В них просыпается азарт, они хотят действовать. Думаю, что наш музей своей деятельностью «разбудил» многие учреждения и общественные организации, как декабристы разбудили Герцена. И это очень важно. Ты не можешь быть лидером во всём, особенно в тех вещах, где ты что-то «не догоняешь»: в педагогике, в развитии детского спорта, в ландшафтном благоустройстве и тому подобном. Пусть этим занимаются другие команды, а мы в силу наших компетенций им поможем. Чем больше появится активных людей, тем более динамично будет развиваться Тотьма.

**Артём Чернега:** Устойчивость развития и успех территории определяется комплексом факторов. Сложно говорить о том, какой из них важен в большей или меньшей степени: экономика или качество здравоохранения, доступность мест в детских садах или наличие рабочих мест, эффективность местной власти или наличие активных жителей. Скажем так: важно, когда все эти и другие факторы сосуществуют в тесной взаимосвязи, определяя здоровое будущее территории.

Вместе с тем всё большее внимание в Тотемском районе уделяется такому значимому фактору, как активное общество. Активные жители территории — ресурс для её развития.



Реализация нескольких проектов при поддержке (экспертной, образовательной, информационной) Фонда Тимченко позволила достичь того, что каждый житель района имеет возможность сделать для города что-то хорошее, и таких людей становится всё больше. И это основа счастья.

В настоящее время ведётся работа над новым интернет-порталом «Тотемский район. Можем вместе. Интернет-ресурс для активных тотмичей». Это единая площадка для заявления, обсуждения и поддержки инициатив жителей района. Для районов Вологодской области — это беспрецедентный шаг.

## 4 Какая фраза, человек, состояние вдохновляли / вдохновляют вас на реализацию проекта?

**Алексей Новосёлов:** Для меня безусловный авторитет и в социокультурном проектировании, и в рабочих процессах вообще — директор Кенозерского национального парка Елена Флегонтовна Шатковская. Мне кажется, она одна из первых в стране вместе со своей командой занялась тем, что принято называть «соучаствующим проектированием». Первое, что она сделала, придя в качестве руководителя на сложную и трудную, угасающую территорию Кенозерья — выступила с идеей строительства школы в посёлке Усть-Поча. Елена Флегонтовна хорошо понимала, что без людей, без местных жителей никакой национальный парк и, если брать шире, никакой проект не может быть успешен. Взаимодействие с местными жителями, тесный контакт, ориентация на решение актуальных для территории проблем — всему этому можно учиться у Кенозерского парка. Когда мне хочется бросить всё и не бороться с ветряными мельницами, я всегда вспоминаю пример Кенозерья и понимаю, что бросать нет смысла, надо двигаться вперёд.

Если же брать музейное дело, то мне очень симпатично то, что делает заведующая архитектурно-этнографическим музеем «Семёново» в Вологде Наталья Киришина. Наталья Олеговна потрясающий организатор, который умеет своим энтузиазмом, желанием свернуть горы, заразить многих. Удивительно, как при очень скромном финансировании и постоянно возникающих откуда-то препонах музей успешно развивается и идёт вперёд. Мы в Тотеме в какой-то мере «делаем жизнь» с «Семёново» — и я этого не скрываю.

## 5 Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

**Алексей Новосёлов:** Единой модели успешного развития ЦСР не существует. Где-то эффективнее работает муниципальная власть, где-то региональная; одни муниципалитеты годами борются за те деньги, которые другим в других отваливают чуть ли не ежемесячно; где-то система централизована, где-то учреждения культуры в глубинке сохраняют самостоятельность. Поэтому можно говорить о массе различных возможных вариантов развития территорий и о массе стратегий. У каждой будут свои плюсы и минусы, риски и практики, актуальные для тиражирования.

Но в любом случае надо смотреть на то, какие потребности есть у местного населения, искать основу, на базе которой сообщество определит «точку сборки». У нас в Тотеме таким базисом стало богатое историко-культурное наследие, но это могут быть и какие-то личные истории, истории семейных династий, организаций, предприятий, может быть и какая-то общая идея, вообще с краеведением не связанная. Избегайте стереотипных однобоких идей вроде похожих друг на друга как две капли воды фольклорных фестивалей — ни один фольклорный фестиваль никогда не способен вернуть молодёжь в деревню, это фантастика. Ищите именно вашу изюминку в том, что в масштабе страны не может быть уникальным (например, условный промысел берестоплетения есть везде, но, может, именно ваш имеет какое-то яркое отличие?).

Думайте о том, насколько ваши идеи будут воздействовать на разные целевые аудитории, различающиеся по возрасту, образу жизни, интересу к общественной деятельности. Исходите из того, что вы должны будете вовлекать в процессы других людей и другие сообщества, не допускайте того, чтобы всю работу тянули вы и ваши двое-трое партнёров по команде. Ваше «ядро» должно будет в перспективе найти и воспитать новых лидеров, которые станут новыми «ядрами» уже для своих команд. Только тогда развитие территории будет идти планомерно и поступательно, не завися от присутствия в ней одного-двух ярких активных лидеров.





Ключевые теги:  
#русскийсевер  
#малыйбизнес  
#pomorland  
#новостиПинежья

## Пинега



п. Пинега Архангельской области,  
**230 км** от Архангельска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**3 768 человек / 21 471 человек**



Территория реализации проектов:  
**посёлок Пинега и муниципальное образование «Пинежское» Пинежского района Архангельской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 558 485 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **438 000 рублей**  
в натуральном виде — **565 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **671 человек**

Число поддержанных местных инициатив: **5**

Вовлечение местного сообщества в восстановление историко-культурного и творческого потенциала старинного купеческого города: обучены экскурсоводы-волонтеры, разработаны интерактивные туристические маршруты, благоустроены приусадебные участки.

Объединение культурных учреждений, администрации, депутатов, активных жителей и реализация партнёрского проекта «Пинега — купеческий город». Активизация местных жителей вокруг проектов по благоустройству.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Ангелина Богатырёва,  
руководитель проекта, директор муниципального  
бюджетного учреждения культуры «Пинежский  
культурный центр».

Ольга Кордумова,  
инициатор проекта, заместитель директора  
муниципального бюджетного учреждения культуры  
«Пинежский культурный центр».

**Сайт:**  
<https://впинеге.рф/>

**Соцсети:**  
[https://vk.com/pinega\\_news](https://vk.com/pinega_news)

**Контакты для связи:**  
[pinegadk@yandex.ru](mailto:pinegadk@yandex.ru)



Повышение инициативности и вовлечённости местных жителей в реализацию событийных мероприятий: ярмарок, городских праздников, туров выходного дня. Ярмарки и слёт социальных предпринимателей становятся демонстрационными площадками интересных идей, инновационных предложений, социально-культурных инициатив жителей.

Развитие партнёрской сети культурных учреждений, власти, туристического комплекса «Голубино» и повышение туристической привлекательности территории. Растёт социокультурная активность ТОСов, молодёжных команд и в целом местного сообщества.



## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Посёлок Пинега — центр муниципального образования — одно из древнейших поселений русского Севера. Первое упоминание о Пинеге относится к 1137 году. Статус селения изменился в конце 18 века с образованием Пинежского уезда. В 1780 году по указу Екатерины II село Пинежский волок было преобразовано в город Пинегу, который стал административным, промышленным, торговым и культурным центром края. После 1925 года, снова став селом, Пинега оставалась центром Пинежского района до 1959 года, когда утратила этот статус.

Пинежане на протяжении многих десятилетий болезненно переживают перемены в жизни Пинеги, превращение её из уездного города в посёлок, что, безусловно, повлияло на качество жизни пинежан, на постепенный отток молодого работоспособного населения в областной центр и другие города региона.

Пинежане высказывают мнение о том, что необходимо вернуть былую славу Пинеги, предупредить отток жителей, привлечь в посёлок потоки туристов, создавая новый туристический продукт, опираясь на историко-культурные традиции Пинежья. До победы в конкурсе «Культурная мозаика» Фонда Тимченко мы вели деятельность по усилению исторического самобытного потенциала точно, разрозненно. Проект позволил объединить разные направления, создать общее видение, найти точки пересечения со множеством партнёров.



### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

Стратегия реализации проекта разрабатывалась коллективом Пинежского культурного центра с привлечением партнёров. Коллектив культурного центра — творческий, работоспособный, имеются явные лидеры, которые и взяли на себя решение основных задач по реализации проекта. Активное участие в реализации отдельных мероприятий проекта принимают коллектив Пинежского краеведческого музея, сотрудники отдела экологического просвещения Пинежского государственного заповедника, руководство Пинежского потребительского общества, депутаты Совета депутатов муниципального образования «Пинежское», районный Дом народного творчества. Большую часть работ, связанных с благоустройством территории сквера, доставкой материалов взяла на себя глава администрации МО «Пинежское» Мария Артемьевна Олькина.

Главное — удалось вовлечь людей, обладающих материальными и административными ресурсами, которые помогают сейчас и готовы в будущем помочь нам в реализации проектных мероприятий. Это и есть основной ресурс в проекте, на который опирается созданная стратегия.

Несколько лет назад был проведён социологический опрос пинежан, выборка составила 200 человек. Опрос был направлен на выяснение текущих ассоциаций, связанных с Пинегой (исторические личности, события, места).

Анализ ответов пинежан позволил сделать следующие выводы: несмотря на разнообразие ассоциаций, многие жители отмечают влиятельный образ Пинеги. Значительная часть ассоциаций связана с историей города, которая выделяет Пинегу среди других городов и сёл. Многие положительные ассоциации связаны с отдельными местами, которые любят посещать местные жители. Чтобы усилить положительные ассоциации у самих пинежан и вызвать у гостей извне интерес к Пинеге как красивейшему месту на земле, богатому своей историей и событиями, мы и задумали свой проект.

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Северо-Западном федеральном округе



**МАРИНА МИХАЙЛОВА**, директор Центра социальных технологий «Гарант»

*Особенностью этого проекта стало то, что он был инициирован Пинежским культурным центром, который долгое время выступал основным драйвером развития, однако в процессе реализации проекта инициативная группа расширялась, в реализацию проекта активно включились представители местного бизнеса, например, Туристический комплекс «Голубино». Новые партнёры не просто включились в реализацию проекта, они стали активно развивать новые направления, выступать со своими инициативами, привлекать ресурсы. В ходе совместной работы выстроились и укрепились партнёрские связи между различными организациями и учреждениями, благодаря объединению идей и ресурсов появились новые направления работы.*



Самое главное, что выявил проведённый опрос, — жители Пинеги верят в себя, любят окружающую их среду, готовы участвовать в разных проектах и у них есть масса различных желаний. Пинежанам безразлично, что происходит вокруг.

*Подобное исследование может провести даже небольшая команда со скромным опытом в социологии. Его проведение помогает вовлечь жителей в процесс совместного проектирования и определить последующие шаги команды.*

Опираясь на результаты опроса, мы разработали концепцию дальнейшего развития территории «Пинега — купеческий город».

Во времена Екатерины II в Пинегу 2 раза в год съезжались купцы из всех уголков России — на Благовещенскую (в апреле) и Никольскую (в декабре) ярмарки — здесь торговали пушниной, рябчиками к царскому столу.

Нам повезло: в подарок от былых времён мы унаследовали купеческий квартал Володиных — комплекс каменных зданий, где раньше располагались магазины, мастерские, складские помещения. Сейчас это исторический, административный и культурный центр Пинеги. Нам не нужно было далеко ходить, мы начали развивать и благоустраивать территорию возле культурного центра.

В ходе реализации проекта вносились изменения в ставший уже традиционным городской праздник «День Пинеги», на котором мы начали возрождение Благовещенской ярмарки, создали сквер «Купеческий дворик», стали делать исторический экскурс и рассказывать о славном купеческом прошлом города. Наличие сквера позволило администрации города подать заявку на конкурс «Комфортная городская среда», в рамках которого была реконструирована набережная.

Наше видение дальнейшего развития территории укладывается в концепцию «Пинега — купеческий город».





## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Проект «Пинежское гостеванище» живёт, расширяются партнёрские связи и возможности по его реализации. Проект впервые объединяет усилия, потенциал всех заинтересованных общественных организаций, учреждений и предприятий, в той или иной степени занимающихся продвижением Пинеги, улучшением её имиджа для развития туризма, раскрытием историко-культурного и творческого потенциала пинежских традиций.

Основная идея нашей деятельности: показать и раскрыть историко-культурный и творческий потенциал пинежских традиций через знакомство с возрождёнными и бытующими обычаями и обрядами Пинеги — купеческого города. За период реализации проекта расширился спектр культурных услуг как для местных жителей, так и для туристов. Два больших праздника — городской праздник «День Пинеги» и «Благовещенская ярмарка» — стали на стоящими событиями в жизни Архангельской области. В тесном сотрудничестве с туристическим комплексом «Голубино» и местной администрацией эта задача успешно решается.

В процессе реализации появилось много интересных идей и предложений по благоустройству и созданию благоприятной среды для развития туризма:

- Инициативной группой разработан и реализуется проект «Безопасная Пинега», цель которого — обустройство мест повышенного спроса деревянными тротуарами. Проект получил финансовую поддержку районного бюджета. В дальнейшем это становится началом нового проекта «Деревянный круг Пинеги» с разработкой экскурсионного маршрута для туристов. В этом заинтересованы местная власть и туристический комплекс «Голубино».

- Администрация муниципального образования «Пинежское» разработала проект и получила финансирование в рамках программы «Комфортная городская среда» на обустройство общественного места на набережной «Летняя дорога — начало водного пути», что является логичным продолжением нашего проекта. Стилистика и материалы использованы те же, что и в «Купеческом двореке». Далее планируется обустройство пешеходных дорожек, соединяющих два проекта в историческом центре.

- В Пинеге спустя сто лет возродилась когда-то знаменитая Благовещенская ярмарка, на которую раньше съезжались купцы со всей России, она вновь стала ярким культурным и социальным событием. Изначально «Благовещенская ярмарка на Пинеге» планировалась как ярмарка творчества и сувениров, но в процессе подготовки было решено расширить её границы и привлечь для участия в ярмарке производителей местной продукции трёх соседних северных районов Архангельской области и создать условия для реализации собственной продукции местными товаропроизводителями, фермерами и владельцами личных подсобных хозяйств.

Вторая и третья ярмарки пополнились деловой программой, в рамках которой состоялся Слёт социальных предпринимателей Архангельской области и Пинежского района. Слёт стал настоящим деловым и общественным событием! Он собрал социальных предпринимателей Архангельской области и, что самое важное, очень серьёзных экспертов со всей страны. В настоящее время ещё не сформированы критерии для определения финансовой устойчивости, но «Благовещенская ярмарка» постепенно набирает обороты. Расширяется география гостей мероприятий и появляются новые участники. Замысел организаторов исторически верен и прост: возрождённая ярмарка на культурных и деловых площадках даёт новый старт для зарождения современных культурных и деловых отношений и развития традиционных северных ремёсел. Благовещенскую ярмарку, несомненно, надо проводить, развивать, усиливать, привлекать к ней внимание.





- Ежегодно проводим «День Пинеги». От фольклорного праздника мы пришли к историческому фестивалю — делаем арт-объекты, фотозоны. В 2018 году на отдельной площадке создали выставку «Быт пинежского мещанина» (использовали интерьер, реквизит, костюмы), в 2019 году сделали «Гостевую площадь» с представительствами Пинежского и других районов. Каждый старался сувенирами, гастрономическими изделиями, костюмами, услугами представить особенности своей территории.
- В настоящее время продолжается акция «Пинега — чистые улицы», инициаторами которой стали работники культуры, администрации, местные депутаты, сотрудники заповедника. Жители Пинеги активно включаются в процесс созидания, приводят в порядок не только свои усадьбы и дворы, но принимают участие и в общественных делах и акциях, целью которых является благоустройство посёлка.
- Впервые мы попробовали себя в организации конкурса проектов инициативных групп в небольших деревнях. Благодаря центру «Гарант» и на средства Фонда Тимченко «Малая культурная мозаика» провели конкурс по всему Пинежскому району. На конкурс поступило 13 заявок, 5 из них стали победителями. У нас появилась уникальная возможность попробовать себя в роли грантовых операторов и поддержать наиболее интересные проекты. Финансовая поддержка фонда очень важна для наших территорий. Для многих конкурсантов это был первый опыт. Грантовые 25 тысяч рублей окупались сторицей, так как нашлись партнёры, которые продолжили начатое в рамках поддержанных проектов. Отрадно, что инициативы не закончились только реализацией проекта, а продолжают дальше. К примеру,



проект «Парк нашей памяти» деревни Кеврола. В рамках проекта волонтеры благоустраивали территорию парка — расчищали, убрали мусор, сажали деревья. После окончания срока реализации проекта работы продолжались с привлечением новых партнеров, которые помогли сделать ворота, построить тематические скамейки. Для небольшой деревни, в которой нет крупных предприятий, это важное начинание, стимулом для него стала грантовая поддержка.

- С реализацией проекта начал меняться и облик исторического и административного центра — Володинского квартала. Здесь, на месте заросшей огромными тополями территории, появился сквер «Купеческий дворик», и это не только место для отдыха, а интерактивная площадка для проведения различных мероприятий как для пинежан, так и для гостей.

- В рамках проекта был разработан дизайн-проект кафе «У Володина» в центре Пинеги и передан Пинежскому потребительскому обществу для его осуществления. Благодаря руководству предприятия и коллективу в мае прошлого года прошло долгожданное событие — торжественное открытие кафе «У Володина» в новом дизайне.

Большую роль в успехе любой местной инициативы играют руководители предприятий и учреждений, включаясь в общую деятельность финансами, материалами и личным участием.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

В процессе совместной работы появилось стратегическое видение дальнейшего развития территории «Пинега — купеческий город». Эту идею поддержали местные власти, предприниматели, руководители организаций, учреждений и, как следствие, все изменения внешнего облика центральной части Пинеги сейчас согласовываются и корректируются в соответствии с выбранным направлением.

Дальнейшие перспективы Пинеги мы связываем с развитием туризма:

- В настоящее время активизировалась деятельность туристического комплекса «Голубино» по продвижению Пинеги как привлекательного места для туризма.

- Для дальнейшей успешной работы необходимо закрепить результат совместной деятельности всех партнеров на «Благовещенской ярмарке на Пинеге», создать «Мастеровой клуб», который объединит всех пинежан, занимающихся ремеслом, творчеством, для дальнейшей работы над качеством выпускаемой продукции и продвижением товаров.

- Отработать туры по маршруту «Пинега — купеческая», включая посещение объектов на всей территории муниципального образования, а также разработать новые маршруты.

- Расширить спектр культурно-досуговых услуг как для местного населения, так и для туристов. В летнее время, когда Пинега наполняется отпускниками и дачниками, запланировано проведение вечеров-встреч «Купеческие среды», где все желающие смогут познакомиться с историей уездного города, отдыхающие — поучаствовать в мастер-классах, фотосессиях, услышать местных поэтов и краеведов, поделиться своим творчеством.

- Планируется открытие интерактивной площадки «Игры старого города» с турнирами по старинным играм — в городки, лапту и другие — на Городовом празднике День Пинеги.

- Необходимо провести большую работу по созданию туристической навигации по Пинеге и её окрестностям.

- Очень важно закрепить партнёрские связи на уровне района, которые появились за время реализации проекта.

Участие нашего посёлка в проекте «Пинежское гостеванье» сплотило его жителей, заставило задуматься об активном вовлечении в жизнь посёлка, объединило в поиске путей к новым перспективам развития. Совместная работа вдохновила людей и породила много новых идей и реальных дел.

Несмотря на различные трудности и испытания, с каждым годом Пинега преображается. Всё это заслуга людей, разных возрастов и профессий, разных увлечений, делающих наш посёлок более привлекательным. И, конечно, большая роль в этом принадлежит коллективу культурного центра — яркого, творческого, талантливому, ищущему.

## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Пинежский культурный центр всегда был местом притяжения творческих и инициативных людей. Мы находимся в постоянном поиске, расширяем спектр своего влияния на местное сообщество, любая здравая инициатива, пришедшая извне, приветствуется.

Коллектив культурного центра не ограничивает свою деятельность рамками стен учреждения, но и распространяет её на окружающую территорию, создавая вокруг себя новые общественные пространства.

Несомненно, администрация поддерживает наши инициативы, выводя их на новый уровень. Местные предприниматели — надёжные партнёры культурного центра, поддерживающие многие общественные инициативы по возрождению былой славы Пинеги и общественно значимые дела для повышения качества жизни пинежан.

#### 2 Партнёры.

Без включения местного сообщества в деятельность по проекту невозможна была бы его реализация в принципе. В первую очередь проект поддержала местная власть — администрация МО «Пинежское» и Совет депутатов поселения, так как задачи и цели их деятельности также направлены на то,



чтобы улучшить внешний облик Пинеги и её окрестностей, сделать её более комфортной для проживания. Очень значимой является поддержка главы поселения Марии Артемьевны Олькиной в решении важных задач, связанных с благоустройством территории, коммуникацией с руководителями предприятий и учреждений. Огромную поддержку оказывает депутат Архангельского областного Собрания депутатов Эммануилов Сергей Дмитриевич.

Большую заинтересованность проявляет и районная администрация. Отдел экономического развития и прогнозирования активно включился в подготовку деловой части ярмарки, используя данную площадку для встреч предпринимателей, проведения семинаров. Власти поддерживают проект и понимают его важность для посёлка, осознают, что это дополнительные финансовые вливания, такие проекты нужны для развития территории и для привлечения туристов, а также для сохранения пинежских традиций. На планёрках при администрации заслушивается информация о реализации проекта, вырабатываются и корректируются дальнейшие планы с главой администрации. Проводятся заседания по итогам проведения Городового праздника «День Пинеги», Благовещенской ярмарки. Администрация оказывает помощь в поиске партнёров для успешной реализации проекта.

Активисты общественных организаций, руководители предприятий, индивидуальные предприниматели охотно откликаются на просьбы, оказывают помощь и понимают, что территория получит преимущества, после реализации проекта улучшится облик Пинеги, что поспособствует развитию туризма, будут созданы новые интересные места для отдыха.

В оргкомитет по реализации проекта вошли наиболее активные граждане поселения: краеведы, активисты Совета ветеранов, специалисты и руководители Пинежского государственного заповедника, краеведческого музея, туркомплекса «Голубино», Пинежского потребительского общества и индустриального техникума.

Для проведения крупных массовых мероприятий привлекаются волонтеры из числа молодёжи и пенсионеров.

Традиционно накануне праздника администрацией поселения проводится конкурс «Мой милый дворик». Комиссия по благоустройству выявляет самые лучшие усадьбы, обустроенные и уютные дворы. Итоги конкурса оглашаются на празднике, победители получают дипломы и поощрительные призы.



**ВЛАДИМИР ВАЙНЕР,**  
директор Фонда развития медиапроектов  
и социальных программ Gladway

*Знаю эту историю лично, был несколько раз в Пинеге, в том числе на Благовещенской ярмарке. В ней не было иницирующего варяга, который переехал из большого города, как часто бывает. Люди решили вспомнить то, что стало забываться. Почему им это удалось? Возможно, само место очень сильное, много поколений вложили в него душу и силы. Возможно, добавились и внешние факторы — конкурсы, гранты, наличие более активного, чем в среднем в стране, ресурсного центра для НКО («Гарант»). Инициативная группа на базе культурного центра Пинеги действительно жила в своём мире, где Пинега была и оставалась уездным городом, а не уходящим за горизонт истории посёлком. И ей удалось разбудить память жителей и дать повод снова поверить в то, что пришло время, когда можно вложить часть своей жизни и сил в родной уезд. На мой взгляд, один из элементов успеха, который хорошо заметен при прочтении данного кейса, это точечный и последовательный ход объединения жителей вокруг ключевых элементов образа уездного города — сначала сквер, затем Благовещенская ярмарка, затем набережная, потом тротуары, день Пинеги и так далее.*



В ходе реализации проекта по подготовке ярмарки завязались тесные отношения с общественной организацией «Инициатива Пинежья», которая смогла привлечь для участия в деловой и торговой части ярмарки многих инициативных и предприимчивых людей со всего Пинежского района.

### 3 Изменения.

Для нас этот проект является очень важным и значимым, потому что позволяет воплотить в жизнь многолетние замыслы и идеи нашего творческого коллектива. За три года, что проект «Пинежское гостеванище» реализуется, в Пинеге произошли значимые изменения.

- Расширился спектр культурных услуг как для местных жителей, так и для гостей Пинеги и туристов.
- Укрепились партнёрские связи с туристическим комплексом «Голубино».
- Активно стал развиваться событийный туризм: туристов приглашают посетить «Благовещенскую ярмарку на Пинеге» и «Городовой праздник День Пинеги», летние деревенские праздники.
- Интерактивная экскурсия по Пинеге и тематические программы включены в туристические предложения туркомплекса «Голубино», ими же разработаны экскурсии на пекарню, на ферму с участием творческих коллективов.
- Пинежская библиотека и музей предлагают различные квесты по истории Пинеги, интеллектуальные игры по творчеству пинежских сказителей. Появилась команда единомышленников, способная вершить большие дела!





## 4 Ключевые особенности.

В проекте мы подняли тему, которая невольно занимала умы многих пинежан, — значение исторического прошлого, ценность родовых, общинных понятий.

*Если в регионе есть успешно действующий ресурсный центр, фонд местного сообщества или любая другая инфраструктурная организация, его команда может стать партнёром и помощником в развитии местных инициатив, определении стратегии и выборе инструментов её реализации, обучении и экспертной поддержке.*

Драйвером активного продвижения и изменений на территории, реализуемых ранее культурным центром, стала инспекция территории и выявление её потенциала. Огромную поддержку, в том числе экспертную, оказал Архангельский Центр социальных технологий «Гарант» и лично

его руководитель Марина Михайлова. Благодаря этому и последующим встречам, семинарам с участием заинтересованных лиц, краеведов, руководителей, власти был проведён SWOT-анализ потенциала территории.

В настоящее время на нашей территории возникают разные активности среди ТОС, которые также обустроят общественные пространства для времяпровождения детей и взрослых. Сейчас мы всячески поддерживаем инициативу молодёжного движения в Пинеге, которое активизировалось благодаря участию в проекте «PRO будущее Пинежья» наших партнёров ОО «Инициатива Пинежья». Их деятельность направлена на благоустройство мест отдыха для пинежан. Границы деятельности расширяются, осваивая всё новые территории муниципального образования.



## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

**1** Какая фраза, человек, состояние вдохновляли / вдохновляют вас на реализацию проекта?

Главным путеводителем для нас являются слова северной поэтессы Ольги Фокиной «Счастлив тот, кто счастлив дома на своей родной земле».

**2** Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Не отступать ни на шаг назад при трудностях, которые будут возникать на их пути. Идти уверенно к намеченной цели и успешно решать все задачи. И даже неудачный опыт — шаг к намеченной цели. Не надо бояться мечтать и ставить перед собой высокие цели и достигать их.





Ключевые теги:

#морепомор

#ремесло

#рукоделияпоморья

#центрпоморскойкультуры

## Сумпосад



с. Сумский Посад Беломорского района  
Республики Карелия,  
**420 км** от Петрозаводска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**662 человека / 15 929 человек**



Территория реализации проектов:  
**село Сумский Посад и Беломорский  
район Республики Карелия**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 950 000 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:

в денежном виде — **459 000 рублей**

в натуральном виде — **160 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **38 человек**

Число поддержанных местных инициатив: **6**

Лидеры местного сообщества объединяются вокруг возрождения традиционных ремёсел, появляются новые мастера, создаются специализированные ремесленные площадки на базе сети сельских домов культуры других поселений.

Появляется новое общественное объединение мастеров «Рукоделия Поморья» в Центре поморской культуры в Беломорске и артель «Беломорские золотошвейки» как формы кооперации, самоорганизации, самозанятости. Растёт социокультурная активность местных жителей.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Ольга Степанова,  
директор муниципального бюджетного учреждения  
«Центр поморской культуры» (2010–2018 годы),  
менеджер Ассоциации этнокультурных центров  
Республики Карелия «ЭХО».

Наталья Мошкарёва,  
методист Сумпосадского Дома культуры  
муниципального бюджетного учреждения  
«Межпоселенческое социально-культурное  
объединение».

Ирина Ильина,  
заведующая музеем-мастерской «Рукоделия  
Поморья» муниципального бюджетного  
учреждения «Центр поморской культуры».

Михаил Третьяков,  
директор муниципального бюджетного  
учреждения «Межпоселенческое социально-  
культурное объединение».

Любовь Сидорова,  
начальник отдела культуры администрации  
муниципального образования «Беломорский  
муниципальный район».

**Сайт:**  
<https://pomorskibereg.ru/>

**Соцсети:**  
<https://vk.com/public41933338>

**Контакты для связи:**  
[olgastepanova2015@mail.ru](mailto:olgastepanova2015@mail.ru)



Повышается привлекательность территории для туристов как места, где возрождается аутентичное ремесло — золотое шитьё, значительно растут продажи ремесленной продукции. Происходит объединение активистов местного сообщества и партнёров в единую сеть по развитию территории.

Укрепляются позиции Центра поморской культуры как центра социокультурной активности, объединяющего партнёров и поддерживающего местных жителей в их возрастающей социальной активности.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Желание вдохнуть новую жизнь в образ старинного поморского села Сумский Посад стало поводом для первого проекта «Верни былую славу, Сумпосад!» (2015–2016 годы). Возродить утраченный вид старинного ремесла — золотной вышивки — тема работы в течение следующих трёх лет в рамках проекта «Дом вести — не бородой трясти» (2016–2018 годы).

## 3 Описание выбранной стратегии реализации.

1. Впервые в истории города был организован поиск смысловых и визуальных образов Беломорска для разработки символики города. Состоялась работа фокус-группы по определению символов и брендов культурной сферы Беломорского района, факторов его привлекательности. С опорой на результаты работы фокус-группы разработано техническое задание дизайнерам для разработки символики праздника (День Республики).



2. Были объединены доморощенные мастера с дизайнерами, художниками для создания принципиально новой, конкурентоспособной, функциональной продукции, отвечающей вызовам времени и основанной на местном историческом материале. То есть в настоящее время идёт часть самого сложного творческого процесса: изучение истории, погружение в культурную среду, разработка оригинальных решений в производстве, экспериментальное создание образцов новых изделий по эскизам художников и апробация новых технологий изготовления.

3. Разработана и успешно апробирована авторская методика обучения технике — золотному шитью, запущен процесс возрождения этого «уходящего» ремесла среди взрослых и подрастающего поколения, организованы курсы золотного шитья (работают 12 мастеров).

4. Организована работа артели «Беломорские золотошвейки» как формы кооперации, самоорганизации, самозанятости и вместе с тем способа обучения, совершенствования навыков владения исконным видом ремесла и сохранения преемственности.

5. В ходе проекта сформировалась активная ремесленная среда творческих людей, организовавшихся в общественное объединение мастеров декоративно-прикладного творчества Беломорского района «Рукоделия Поморья», укрепилось их взаимодействие.

6. Продолжается поиск рынков сбыта продукции: заключены договоры ремесленников (10 человек) с двумя туристическими фирмами, художественным салоном и теплоходом «Сапфир», осуществляющим сезонную перевозку туристов на Соловецкие острова с целью реализации продукции.

7. Единственный Дом культуры в старинном селе Сумский Посад стал центром социокультурной активности населения.

В начале пути приходилось принимать самостоятельно многие решения, так как команда сторонников только начала складываться. Опыт взаимодействия и взаимопонимания формировался постепенно. В настоящее время многие текущие задачи проекта партнёры готовы решать самостоятельно, а стратегические планы и проблемные вопросы — решаем коллегиально.

Финансовая устойчивость обеспечивается за счёт внутренних ресурсов организации и привлечённого финансирования (участие в грантовой деятельности).

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Северо-Западном федеральном округе



**МАРИНА МИХАЙЛОВА**, директор Центра социальных технологий «Гарант»

*От желания вдохнуть новую жизнь в образ древнего поморского села до возрождения уникального старинного ремесла — такой путь прошли инициаторы этого проекта. По инициативе местных жителей началось возрождение уникальной старинной ручной техники золотного шитья, которым когда-то славилась территория и которое было полностью утеряно в Сумском Посаде. Проект воодушевил жителей, которые начали принимать самое активное участие в жизни территории, предлагать собственные идеи для её оживления. Стали возрождаться традиционные ремёсла, появились местные мастера. Ещё одной заслугой проекта стало объединение усилий различных специалистов — мастеров и дизайнеров, местных жителей и внешних экспертов. В результате в селе произошло оздоровление социального и экономического климата, а сам Центр поморской культуры стал точкой притяжения ремесленников и дизайнеров.*



## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

### Изменения для территории:

- Сформировавшееся мастеровое сообщество, заинтересованное в развитии как самих ремесленников, так и инфраструктурных точек в деревнях и сёлах.
- Сформировалась команда единомышленников (в основном это мастера, проживающие в городе), готовых к выполнению креативных задач.
- Есть самостоятельные субъекты (общественное объединение мастеров Беломорского района, артель золотошвеек) как формы самоорганизации, кооперации, способа обучения. Появилось творческое пространство для работы золотошвеек — «Артель золотошвеек», где в сотрудничестве опытных мастеров с молодыми рождаются свежие идеи, творческие задумки, создаются уникальные изделия. Это новая образовательная площадка для повышения профессиональных компетенций мастеров в освоении традиционной техники «золотная вышивка».
- Разработан и апробирован собственный образовательный продукт, локальная методика возрождения традиционного ремесла — золотой вышивки.
- Один мастер получил почётное звание «Народный мастер художественных промыслов и ремёсел Республики Карелия».



- Разработан план действий команды для продолжения проекта — это новый проект «Люди у Белого моря», представляющий собой поморскую комплексную модель развития территории.

#### Изменения для жителей:

- Увеличилось количество местного населения, занимающегося традиционными видами ремёсел, расширились возможности для самозанятости населения.
- Реализация культурных инициатив в рамках «Малой культурной мозаики» дала возможность жителям ощутить то, что многое в сельских территориях можно сделать своими руками, люди поверили в свои силы, появились новые планы продолжать начатые инициативы, самостоятельно искать ресурсы для их реализации. В некоторых сёлах сформировался костяк активной общественности, представители которого разработали план благоустройства центра села и готовятся к весенне-летнему сезону, чтобы воплотить идеи в жизнь.
- За время работы в программе «Культурная мозаика малых городов и сёл» было поддержано восемь инициатив, например, фестиваль первобытной культуры, издание монографии по традиционной культуре Поморья, проект «Литературный Беломорск» и другие.

#### Эффекты в области сохранения материального и нематериального культурного наследия:

- Деятельность Сумпосадского Дома культуры стала больше основываться на местном историческом потенциале, созданы комфортные условия для работы, изменилось отношение местного населения к деятельности Дома культуры (посещаемость увеличилась, появились услуги для туристов, интерес к работе Дома культуры вызывает любопытство у местного населения, активнее откликаются на призыв о помощи и так далее).
- Появились новые услуги: экскурсия «По древним улочкам Посада», курсы по традиционной вышивке.
- Запущен процесс возрождения и передачи другим поколениям старинной технологии — золотной вышивки.
- Появились предприниматели в сфере деревенского туризма — 3 человека.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Разработана стратегия развития проекта «Поморская модель комплексного развития территории «Люди у Белого моря» на 2019–2022 годы.

Культурно-исторические коды населения берегов Белого моря сохраняются в людях, архитектуре, видах деятельности, образе жизни, являются преимуществом и исключительным отличием Поморья на фоне Республики, Северо-Западного федерального округа, России, мира. Белое море выступает не только как фактор, обусловивший специфику жизни местного населения, но и как символический образ, вобравший в себя разные ценности — от природных, наполняющих этот объект, до багажа знаний, накопленных поморами за столетия.

Картина будущего, к которой мы стремимся, выглядит следующим образом:

- На территории возрождается образ жизни, характерный для поморских территорий и близкий нынешнему жителю Поморья — традиционные занятия, ремесло, кухня, говор, фольклор.



- Воссозданное золотшвейное ремесло, а также другие ремёсла, существующие на территории, работают как самостоятельный бизнес, обеспечивая самозанятость мастеров.
- Развивается система гостеприимства, появляются новые турмаршруты, гостевые дома, оказывающие комплексные туристские услуги: ночлег, морские прогулки, рыбалка, баня, деревенские виды работ.
- В сёлах Колежма и Сумпосад открываются новые объекты показа с функцией общественно-культурных пространств. Проводятся фестивали и другие событийные мероприятия, отражающие традиционный поморский образ жизни.
- Появляется регулярное международное деловое событие, которое привлекает субъекты бизнеса приграничных территорий (рыболовецкие предприятия), в дальнейшем эти субъекты инвестируют в прибрежные территории Белого моря.
- Центр поморской культуры стал республиканской образовательной лабораторией для ремесленников, местных сообществ, специалистов учреждений культуры.



## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Лакмусовой бумажкой происходящих позитивных изменений на территории, по нашему мнению, является всё возрастающий интерес со стороны местных жителей к проекту, к деятельности: увеличивается количество жителей, вовлечённых в процесс преобразований; количество волонтеров, участников мероприятий; жителей, предлагающих свою помощь в решении того или иного вопроса.

Также на своём опыте убедились и в том, что администрация готова поддерживать ресурсные точки района. Например, проект «Верни былую славу, Сумпосад!» дал толчок к тому, чтобы наполнить содержание работы Дома культуры в селе Сумский Посад новым смыслом, новым содержанием. Появился новый турмаршрут, новые фольклорные программы, открыта поморская горница, при помощи жителей начал формироваться музей, за опытом к нам «потянулись» специалисты других территорий. Наблюдая все эти изменения, администрация совместно с районным Советом депутатов изыскала возможности для выделения средств на долгожданный ремонт Дома культуры.

За время работы вокруг нас сформировалось сообщество экспертов, профессиональное мнение которых для нас очень важно.

Укрепляются позиции центра на территории района как единственной методической базы по традиционной поморской культуре: учреждения культуры и образования стали обращаться к нашим специалистам за консультативной и практической помощью, они же готовы участвовать в событиях и проектах Центра, при возникновении проблемных ситуаций обращаются за советами, а жители стремятся попасть на мероприятия.



**АНАСТАСИЯ МОСКВИНА,**  
к.с.н., эксперт Центра социального предпринимательства и социальных инноваций НИУ «Высшая школа экономики»

*Очень красивая история — возрождение традиционного ремесла на территории Поморья — золотного шитья (важно ударение — чувствуешь всю поэтичность слова и видишь красоту шитья).*

*Рецепт успеха данного кейса — желание местных мастеров сохранить и дать новый импульс традиционному ремеслу: обучение молодёжи, приглашение дизайнера из Москвы, социологическое исследование туристического потенциала, привлечение разнообразных партнёров для общего дела — сохранения самобытности Поморья для развития территории.*

*Очень важно, что было осуществлено «соединение доморощенных мастеров с дизайнерами, художниками для создания принципиально новой, конкурентоспособной, функциональной продукции, отвечающей вызовам времени и основанной на местном историческом материале».*

*Другим территориям рекомендуется взять этот опыт на вооружение: 1) по сусекам поскрести, по чердакам и сеновалам и вспомнить традиционные ремёсла, характерные и отличительные для своей территории; 2) дать им новую жизнь — осовременить бережно, чтобы найти новый смысл в старых ремёслах и привлечь молодёжь, сделать это модным; 3) привлечь партнёров из своей территории и других городов, чтобы возрождённое ремесло могло стать одной из точек притяжения местных жителей, туристов.*



## 2 Партнёры.

Работа по проекту была существенно поддержана методически, экспертно, практически проектом «Карельский ремесленный кластер» Ассоциации этнокультурных центров Республики Карелия «ЭХО», получившей Президентский грант. Беломорский район выступает в этом проекте как одна из четырех пилотных территорий Республики. За это время сделано:

- В феврале была организована исследовательская экспедиция в Беломорский район с привлечением экспертов в области традиционной культуры, социокультурного менеджмента с целью описания ремесленного ресурса района и проведения социологического исследования «Карельский ремесленный кластер как региональная модель развития ремёсел», которое анализирует состояние ремесленной сферы республики, законодательную правовую базу для ведения ремесленной деятельности, факторы, влияющие на устойчивость ремесленной деятельности, и предлагает способы усовершенствования региональной модели работы с ремёслами Карелии.

В апреле в Беломорске состоялись творческие лаборатории с привлечением молодого дизайнера и стилиста Марины Андриановой (город Москва); участники работали над созданием платья в этническом стиле. Впервые в истории местные мастера сотрудничали с профессиональным дизайнером, происходил совместный процесс рождения нового поморского платья, для украшения которого по эскизам дизайнера изготовлены штампы для ручной набойки.

В селе Нюхча состоялась образовательная лаборатория по войлоковалению (валяние шерсти «мокрым» способом).

- В посёлке Летнереченский состоялась творческая лаборатория по ткачеству, объединившая семь мастеров из разных посёлков Беломорского района, которые обучились новым видам техник узорного ткачества с привлечением экспертов.

В рамках конкурса мини-проектов «Малая культурная мозаика» появился новый партнёр — рыболовецкий колхоз «Заря Севера» (село Колежма), который не только активно помогал в строительстве спортивной площадки в селе и финансировал отдельные работы, а также начал проявлять интерес к социокультурной работе, участвовать в семинарах и стратегических сессиях, что послужило определению конкретных совместных шагов по развитию села.



## 3 Изменения.

- Сформировались авторитет и экспертная позиция Центра поморской культуры благодаря тому, что появились программы обучения (курсы по золотному шитью, курсы по шитью поморского сарафана, «Бабушкин урок»), которые апробированы в рамках различных ремесленных проектов.
- Беломорск позиционирован в Карелии как точка притяжения ремесленников и дизайнеров; запущен процесс сотрудничества.
- Беломорск — это единственный центр возрождения ручного золотошвейного ремесла на Северо-Западе России. Здесь идёт непрерывное обучение женщин-мастеров.

- Сформировались самостоятельные субъекты (общественное объединение мастеров Беломорского района, артель золотошвеек) как формы самоорганизации ремесленников, кооперации, повышения профессиональных компетенций мастеров.



## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

#### 1 Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

В одном из учебных кабинетов школы, где я училась, висел небольшой плакат с выведенными перьевой ручкой словами Константина Дмитриевича Ушинского: «Если ты правильно выберешь свой труд и вложишь в него

*Виртуозно сочетать интересы местных жителей и гостей города, искать и находить точки притяжения этих зачастую разных целевых аудиторий — сложная, но важная задача центра социокультурного развития.*

свою душу, то счастье само тебя отыщет». Эта фраза «врезалась» в мою память, подтверждение этих слов нахожу для себя в каждом прожитом дне.

Те изменения, которые даёт проект, и то, что рядом есть единомышленники, которые идут вместе с тобой, — это тоже счастье. Все они любят свой северный город на берегу Белого моря с его живописными природными пейзажами, богатейшими историко-культурными ресурсами, традициями и уверены, что бережное и разумное использование имеющихся ресурсов помогает сделать жизнь нашего маленького провинциального города привлекательной и интересной не только для гостей и туристов, а главное — для самих жителей.





Ключевые теги:  
#сказули  
#ПраздникМастеров  
#ФамильноеДело  
#КластерФамилия

## Каргополь



г. Каргополь Архангельской области,  
**493 км** от Архангельска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**10 055 человек / 17 143 человека**



Территория реализации проектов:  
**город Каргополь и Каргопольский район Архангельской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **2 027 244 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **525 000 рублей**  
в натуральном виде — **67 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **466 человек**

Число поддержанных местных инициатив: **14**

Вовлечение местных жителей в определение стратегии развития Старого города. Появление проекта «Иллюзия» Старого города. Перекрёсток времён». Создание клуба лидеров, заинтересованных в сохранении исторического облика города.

Вовлечение местных жителей в событийные культурные проекты и фестивали, увеличение их количества.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Екатерина Забалдина,  
автор идеи и руководитель проекта, координатор  
проектов Региональной Ассоциации общественных  
организаций муниципального образования  
«Каргопольский муниципальный район».

Мария Логинова,  
начальник отдела по делам культуры, молодёжи,  
спорта и туризма администрации муниципального  
образования «Каргопольский муниципальный район».

Оксана Мишина,  
директор муниципального  
казённого учреждения  
культуры «Каргопольская  
централизованная  
библиотечная система».

**Сайт:**  
<http://art-kargopol.ru/>

**Соцсети:**  
<https://vk.com/clasterfamilia>,  
[https://vk.com/kargopol\\_nko](https://vk.com/kargopol_nko)

**Контакты для связи:**  
[ekzabaldina@yandex.ru](mailto:ekzabaldina@yandex.ru)



Объединение партнёров и создание креативного кластера «Фамилия», объединяющего администрацию, районную библиотеку, каргопольский музей, центр ремёсел «Берегиня», туристско-информационный центр «Каргополь», а также 9 исторических зданий XIX века.

Продвижение идей творческого предпринимательства, создание Лиги школьного предпринимательства. Привлечение молодёжи из числа творческих предпринимателей, жителей города, представителей власти, специалистов культуры как участников проекта, которые включены в развитие территории.

Продвижение членами кластера «Фамилия» территории и её бренда. Поддержка местных инициатив — 19 проектов в 2018-2019 гг. на сумму 500 тыс. руб. консолидированного бюджета из средств Фонда Тимченко, администрации и местного предпринимателя. Всё больше людей становятся причастными к развитию территории.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Город Каргополь расположен на юго-западе Архангельской области и является историческим поселением федерального значения, основан в 1146 году. Проблема, с которой столкнулся город, — это ухудшающийся исторический облик и ветшающие на глазах деревянные дома, являющиеся объектами культурного наследия. Основная часть — это многоквартирные и частные жилые дома; есть пустые, из которых жители расселены. В таком виде город выглядит удручающе и не привлекателен ни для туристов, ни для жителей. Как следствие — власти и жители не особо желали вкладываться в сохранение исторического облика, не ценили архитектурное наследие (были предложения снести исторические здания). В связи с этим в 2013 году состоялся круглый стол, организованный Каргопольским музеем «Город, которого нет?». Так родился проект «Иллюзия Старого города. Перекрёсток времён», который в течение 2015–2018 годов поддерживался Фондом Тимченко. Основная идея проекта заключалась в том, чтобы объединить усилия власти, жителей, учреждений культуры, молодёжи, общественников и бизнеса для сохранения исторической части города, возрождения духа Старого города.

Начали мы с проведения стратегической сессии и молодёжного форума, на которых вместе с властью, жителями, учреждениями культуры, молодёжью, бизнесом и экспертами обсуждали возможности развития города и сохране-

*Опыт Каргополя красноречиво показывает, что историческое, культурное наследие города может быть стартом для «перезагрузки» территории, отправной точкой в генерации новых смыслов.*

ния исторического облика, а также разрабатывали проектные решения. С жителями обсуждали Устав Старого города, правила сохранения исторических домов, изучали российский опыт в этом направлении, создали элитный клуб жителей Старого города. Провели Школу молодёжных стартапов для представителей творческих предпринимателей, Лигу школьного предприниматель-

ства, а также ряд образовательных семинаров и тренингов. Местная власть выработала свои предложения и льготные условия предоставления пустых исторических домов для бизнеса. Далее была кропотливая работа команды проекта и экспертов в течение трёх лет (с 2015 по 2018 год), которая привела нас к формированию креативного кластера «Фамилия».

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

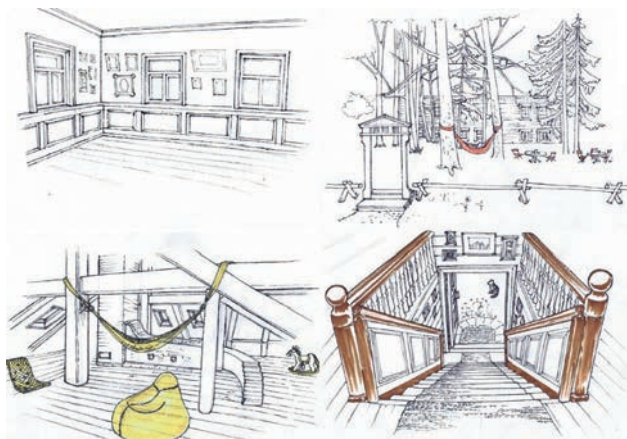
В управлении проектом лидирующую роль занимает Региональная Ассоциация общественных организаций МО «Каргопольский муниципальный район» при активной поддержке ключевых партнёров — администрации Каргопольского района и Каргопольской библиотеки. В разные периоды реализации проекта партнёрами стали: Каргопольский историко-архитектурный и художественный музей, центр народных ремёсел «Берегиня», многофункциональный культурный центр, администрация села Ошевенское, общественное движение «Доброе Каргополье». Информационный партнёр — Издательский дом «Каргополье» (районная газета). После того как сформировался креативный кластер «Фамилия» и присоединились несколько организаций-партнёров, было решено создать Совет кластера, в состав которого вошли представители власти, учреждений культуры, активные жители, творческие предприниматели.

Сейчас по принципу партнёрства выстраиваем структуру взаимодействия внутри кластера, в том числе в рамках реализации совместных проектов, определения стратегии развития не только кластера, но и культурной среды в целом, вовлечения жителей. Планируем разработать методику расчёта экономического влияния культуры на развитие территории (на примере Каргопольского района). Также используем принцип —

*Для координации совместных усилий, обсуждения стратегии и принятия решений хорошим вариантом может стать создание независимой структуры (к примеру, Совета, как в данном кейсе). Важно, чтобы она была создана на основе уже имеющихся связей, сотрудничества, а не сама для себя.*

не отдельные проекты, а цепочка взаимосвязанных проектов между организациями-партнёрами. Это укрепляет целостность в подходе к работе с проектами долгосрочного развития территории с вовлечением жителей и молодёжи.

Применяем различную практику коммуникаций, выстраиваем развитие внутри кластера с учетом мнеч





ния и пожеланий всех партнёров. В рамках проведения стратегической сессии с участием экспертов разработали Стратегию развития кластера, определили целевые аудитории, на которые ориентированы все участники кластера — это жители города, района и туристы.

Что оказалось сложным? Когда много партнёров, непросто договориться, на это уходит больше времени и результат получается отложенным. При разработке стратегии развития кластера долго определяли целевые аудитории, на которые были бы ориентированы все участники кластера.

Финансовая модель кластера: в составе кластера и бюджетные организации, и НКО, творческие предприниматели, поэтому финансирование идёт из разных источников. На данном этапе развития это даёт устойчивость финансовой модели кластера.

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Креативный кластер «Фамилия» нацелен на развитие сообщества творчески ориентированных предпринимателей и учреждений, работающих как партнёрство взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций, усиливающих конкурентные преимущества каждой организации отдельно и кластера в целом. В конечном итоге — идея продвижения не продукта или услуги каждого члена кластера, а создание единой сети, которая будет продвигать территорию и её бренд. Это инновационное развитие креативной экономики нашей территории.



© kargopol.ru  
89116726046

Креативный кластер «Фамилия» включает в себя девять зданий XIX века, имеющих архитектурно-градостроительное значение. Восемь из них — объекты культурного наследия, одно здание имеет историческую ценность. Шесть зданий — нежилые и являются инвестиционными площадками для развития творческих индустрий или бизнеса в сфере туризма, в одном расположен Центр народных ремёсел «Берегиня», в здании, имеющем историческую ценность, расположена Каргопольская централизованная библиотечная система. Здание Гостиного двора находится в управлении Каргопольского историко-архитектурного и художественного музея.

Почему «Фамилия»? Потому что исторические дома, включённые в кластер, носят имена каргопольских купцов, которые их построили, а одной из главных ценностей жителей является семья и её фамилия. Разработан фирменный стиль кластера дизайнером Анной Руфовой (Британская школа дизайна), и наш лозунг «Впиши свою фамилию в историю города!».

Деятельность кластера «Фамилия» направлена на сохранение и трансформацию материального и нематериального историко-культурного наследия в соответствии с запросами времени через появление новых продуктов и услуг, востребованных на рынке.

Сформированы новые креативные площадки на территории города и в селе Ошевенск Каргопольского района:

- В Центре народных ремёсел «Берегиня» — «Мастеровой дворик» для проведения мастер-классов, событийных мероприятий, ярмарок по сохранению и развитию традиционных каргопольских и северных ремёсел, а также развитию современных направлений декоративно-прикладного творчества. Дворик расположен рядом со зданием центра ремёсел. Народные мастера «Берегини» и творческие предприниматели проводят мероприятия для жителей и туристов.
- В районной библиотеке — творческая образовательная площадка «ФИО (Фантазии. Идеи. Опыт)» для проведения образовательных модулей (семинаров, тренингов, школ) с участием молодёжи, специалистов культуры, творческих предпринимателей, НКО и активных жителей. Образовательные модули направлены на повышение компетенций в социокультурной проектной и предпринимательской деятельности.
- В селе Ошевенск — творческая площадка «Ошевенская ремесленная усадьба», где силами жителей

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Северо-Западном федеральном округе



**МАРИНА МИХАЙЛОВА**, директор Центра социальных технологий «Гарант»

*Отличительной чертой и в то же время ключом к успеху является грамотно выстроенное лидерство проекта партнёрство различных структур города: органов местного самоуправления, учреждений культуры, предпринимателей, некоммерческих организаций, органов ТОС, активных жителей, молодёжи. Городское сообщество объединялось вокруг одной идеи — сохранения исторического наследия и культуры города как ресурса для развития территории. На примере кейса «Иллюзия старого города» можно наглядно проследить, какой путь проходит простая инициатива по сохранению исторической части города (нескольких деревянных домов) до создания инновационной структуры — креативного кластера «Фамилия», нацеленного на развитие территории. За период реализации проекта создана некоммерческая организация, которая взяла на себя функции центра развития общественных инициатив не только в Каргополе и Каргопольском районе, но и в соседних территориях, создавая всё новые возможности для развития.*

и местной власти отремонтирован крестьянский дом, имеющий градостроительную и историческую ценность, а также приведена в порядок прилегающая к нему территория. «Ошевенская ремесленная усадьба» находится на территории общественного музея под открытым небом «Ошевенская волость» в деревне Погост, которая в 2016 году получила статус «Самая красивая деревня России». «Ошевенская ремесленная усадьба» — это просторный крестьянский дом в два этажа. В нём сохранён деревенский интерьер: печка, лавки, кровати, сенник. На первом этаже — мастерские мужских ремёсел, на втором этаже — мастерские по женским ремёслам. Возле усадьбы благоустроили территорию, установили качели, территорию обнесли «косой» изгородью. Эта площадка предназначена для встречи гостей и проведения мероприятий под открытым небом и в крестьянском доме. Жители и туристы села могут поучаствовать в мастер-классах по традиционным ремёслам и стать участниками обрядовых представлений, например, обряда Каргопольской свадьбы. Создание Ремесленной усадьбы значительно расширяет спектр услуг по вовлечению индивидуальных туристов и туристических групп в активный, познавательный и семейный отдых.

- В здании Гостиного двора Каргопольский музей проводит противоаварийные работы и планирует создание историко-культурного научно-образовательного центра им. Александра Андреевича Баранова, первого правителя русских поселений на Аляске, организацию музея каргопольского купечества (открытие чайной, мастерской и музейной лавки).



*Грантовый конкурс является одним из эффективных инструментов вовлечения жителей в процесс развития территории. Консолидированный бюджет позволяет разделить ответственность и объединить ресурсы заинтересованных сторон.*

министрации Каргопольского муниципального района и местных предпринимателей. Администрирование конкурса осуществляет Региональная Ассоциация общественных организаций Каргопольского муниципального района.

В 2018 году грантовый пул составлял 100 тысяч рублей — это средства Фонда Тимченко. По итогам конкурса поддержано 5 проектов от инициативных групп по 20 тысяч рублей каждый. В 2019 году грантовый пул — 400 тысяч рублей, в том числе 200 тысяч средства Фонда Тимченко, 100 тысяч — администрации Каргопольского района и 100 тысяч — местного предпринимателя Александра Владимировича Кожуховского. Поддержано 14 проектов от инициативных групп и юридических лиц.

Об одном из проектов-победителей двух конкурсов «Малая культурная мозаика» хочется рассказать подробнее. Это проект Марии Ключевой «Марусин дом — вдохновляемся традициями». Одна из ярких инициатив, которая в рамках нашего проекта получила поддержку и успешно развивается. Мария реализует проект в своём родовом доме, приглашая на мастер-классы по северной и каргопольской выпечке, при этом рассказывая фамильные истории своей семьи.

В 2017–2018 годах Каргопольской библиотекой, Каргопольским музеем и Ассоциацией при финансовой и организационной поддержке администрации Каргопольского района проведён конкурс среди жителей, проживающих в объектах культурного наследия «Хранители истории». Итоги конкурса подведены в 2019 году. Жители двух домов-победителей (многоквартирный и частный) получили сертификаты на сумму 50 тысяч рублей каждый. Средства используются на дальнейшее благоустройство и сохранение исторического облика домов.

В 2018–2019 годы на территории Каргопольского района проводится конкурс проектов в сфере культуры «Малая культурная мозаика» при поддержке Архангельского Центра социальных технологий «Гарант» на средства Фонда Тимченко, ад-



**МАРИЯ ЛОГИНОВА,**  
начальник отдела по делам культуры,  
молодёжи, спорта и туризма администрации  
МО «Каргопольский муниципальный район»

*Проект «Иллюзия старого города» революционный в своём роде, он сумел объединить местное сообщество, креативных предпринимателей, учреждения культуры и образования, волонтеров и власть ради сохранения исторической части города. Все участники проекта по-новому взглянули на свой родной город, прониклись неким особым духом, осознали, что уникальный архитектурный облик — это потенциал и новые возможности для развития города.*

*Успех проекта, на мой взгляд, заключается в том, что команда проекта — люди, безгранично преданные своей малой родине, историческому наследию, не принимающие факт утраты «своего лица» города с вековой историей. Они смогли заинтересовать темой сохранения наследия людей разных возрастов, сфер деятельности. Несомненным плюсом стало финансирование мероприятий проекта из разных источников — привлекаются средства не только гранта, но и бюджета МО «Каргопольский муниципальный район», творческих предпринимателей, внебюджетные средства разных учреждений. Огромный пласт для развития территории, новые знания и компетенции дали образовательные семинары, стратегические сессии, проводимые в рамках проекта, — это инвестиции в самообразование и интеллект каждого участника и, как следствие, путь к новым проектам, идеям, партнёрствам, нацеленным на преобразование и обустройство города, создание креативного кластера в его исторической части.*



## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Основная стратегия креативного кластера «Фамилия» — это укрепление и развитие сообщества творчески ориентированных предпринимателей и учреждений, работающих как партнёрство взаимосвязанных и взаимодействующих организаций, усиливающих конкурентные преимущества каждой организации отдельно и кластера в целом. Продвижение не продукта или услуги каждого члена кластера, а создание единой сети, которая будет продвигать территорию и её бренд. Это инновационное развитие креативной экономики нашей территории как малого исторического города. Мы понимаем, что две наши основные целевые аудитории — это жители города и туристы. Для учреждений, которые привлекают туристов, важно сохранить уникальность и самоидентичность города, администрация города ищет пути мотивации горожан благоустраивать свои дома, ухаживать за придомовой территорией, многие горожане мастерят дома, а готовые сувениры идут на реализацию в туристическую сферу. Деятельность кластера в значительной мере влияет на социально-экономическое развитие территории и доступна каждому.

Стремимся к тому, чтобы к 2022 году исторический облик и дома Старого города Каргополя были не только сохранены, а появились истории, инициативы (культурные и предпринимательские), связанные с купеческими семьями, которым принадлежали дома, улучшилась городская туристская и культурная инфраструктура, а также появились новые проекты совместно с жителями.

Нам интересен опыт работы с волонтерами. Волонтеры помогали нам в работе на объектах культурного наследия: расчищали купеческие дома, убирали мусор, сносили сараи, косили траву. Для более квалифицированной помощи — делать замеры, отчищать стены от старых обоев, убирать краску — нужны волонтеры со специальным образованием (архитекторы, реставраторы), которые имеют опыт работы с историческими зданиями.





# Часть 2.

## Что вы делаете

### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

За время реализации проекта «Иллюзия» Старого города. Перекрёсток времён» в период с 2015 по 2018 годы статус Ассоциации как центра социокультурного развития укрепился. Во-первых, это качество и уровень реализуемых проектов (от локальных к проектам, нацеленным на долгосрочное развитие территории), реализация не только своих проектов, но и выявление и поддержка инициатив других учреждений и активных граждан, ТОС, НКО; во-вторых, в рамках реализации проекта Ассоциации удалось привлечь к сотрудничеству много партнёров в городе и районе и оформить сотрудничество в виде креативного кластера «Фамилия». Весь период реализации проекта нас поддерживала районная и региональная власть, в том числе финансовыми вложениями. Мы работали с экспертами российского и международного уровня, что позволило по-новому взглянуть на наш город, запустить процесс поиска смыслов, связанных с его историей и будущим.

### 2 Партнёры.

Наши ключевые партнёры — администрация Каргопольского района и Каргопольская библиотека. Все партнёры включены в процесс реализации проекта и креативного кластера «Фамилия». Нас объединяет одно — развитие нашего города и района, работа на его будущее, поэтому каждый партнёр достаточно легко включается в проектные истории. Мы стремимся объединить интересы, найти взаимосвязи, работать вместе на одну цель, не конкурировать, а дополнять друг друга.

Для нас было и остается важным моментом включение жителей в развитие территории, при этом сильной стороной является наша история — города и фамилий — и то, как её можно включить в развитие и определение будущего. Включение жителей даёт устойчивость в реализации наших инициатив.



**ВАСИЛИЙ ДУБЕЙКОВСКИЙ,**  
руководитель команды СитиБрендинг  
г. Урюпинска

*Креативный кластер «Фамилия» — замечательный пример системного решения задачи превращения исторического наследия в ценность среди жителей. Это редкий случай корректного и уместного использования термина «кластер» — благодаря сообществу, правилам, программам и партнёрам действительно удалось не просто заявить, но и институализировать инициативу. Обращает на себя внимание мудрость руководителей проекта в вопросах диверсификации финансирования, микрофинансирования низовых инициатив и нацеленности на долгое ожидание результатов.*

*Важнейшим направлением дальнейшего развития проекта является обретение им федеральной публичности. Примером может служить 130-й квартал в Иркутске и Том Соьер Фест, стартовавший из Самары. Главный барьер развития туризма именно в федеральной известности Каргополя как туристической точки на карте России. Второй канал коммерциализации — продажа товаров (через интернет и дистрибуция в крупных городах), произведённых в Каргополе, — также неразрывно связан с известностью самого места. Кластер «Фамилия» имеет все шансы стать тиражируемой практикой для малых исторических городов, и именно тиражируемость опыта — один из ключей успешного обретения федеральной известности.*

### 3 Изменения.

Реализация проекта повлияла и на меня лично, и на нашу команду. Многие вещи стали понятными, а многие ещё предстоит переосмыслить. Малый город, который имеет богатый исторический и культурный потенциал, в современных условиях стал непривлекательным для жителей, молодёжи, а, следовательно, не перспективным для развития. Наша общая цель — понять и продолжить искать новые смыслы города, основанные на его историческом и культурном потенциале, сделать эти инициативы стратегически важными для развития территории. А самое главное — объединить наши усилия (власть, бизнес, организации культуры, НКО и ТОС) и включить жителей в реализацию долгосрочных инициатив и проектов.

### 4 Ключевые особенности.

Особенность нашей территории в том, что это малый исторический город. Многовековая история и культура накладывает свой отпечаток не только на внешний облик и природные ландшафты территории, но и на традиции, уклад жизни, характер и менталитет его жителей. Поэтому в реализации долгосрочных проектов, нацеленных на развитие территории, мы поняли, что нужно опираться только на исторические факты и смыслы, которые более гибко позволяют включать большее количество партнёров и жителей в проектную деятельность, при этом сохраняется память не только из глубины веков, но и недавнее прошлое. Не нужно ничего придумывать, сама история и люди территории дают новые импульсы к развитию.



# Часть 3.

## В чём выражается ваша самобытность

**1** Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Любой малый исторический город имеет богатый потенциал (это нас объединяет), но у каждого разные возможности и пути развития. Многое зависит от месторасположения населённого пункта, его инфраструктуры, людей, которые там живут. Одинаковых «рецептов» развития не может быть. Мы никогда не сравнивали наш проект с другими, а только изучали опыт других территорий и анализировали и пробовали применять новые практики у себя.

**2** Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Для каждого человека счастье — это что-то личное, сокровенное. Думаю, чтобы чувствовать себя счастливым, важно делать что-то полезное и нужное для себя, своей семьи, участвовать в каких-то изменениях, событиях. Но не все готовы меняться сами. К сожалению, в малых территориях люди до сих пор надеются только на власть или на «того дядю», который придёт и всё изменит к лучшему. Наш проект направлен на то, чтобы люди здесь, на месте, поверили в то, что могут менять свою жизнь и самих себя, в то, что культурно-историческое наследие — это не обременение, а ресурс для развития территории. Для того чтобы быть счастливым, совсем не обязательно уезжать в мегаполис. Изменить мышление людей и помочь им совершить переход от разговоров к действиям, взять ответственность за развитие территории на себя» — вот что важно сегодня для малых исторических городов. Именно поэтому лозунг нашего проекта «Впиши свою фамилию в историю города!». И это невозможно сделать за короткое время, для перемен требуются годы.



**3** Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Всегда находиться в творческом поиске, быть терпеливым в ожидании результатов, уважать людей, никогда не унывать и помнить, что любая, даже чёрная полоса, может стать взлётной!





Ключевые теги:

#фестиваль

#сельский\_туризм

#партнерская\_сеть

## Кайкино



д. Кайкино Волосовского района Ленинградской области, **85 км** от Санкт-Петербурга



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**51 человек / 51 668 человек**



Территория реализации проектов:  
**деревня Кайкино и Волосовский район Ленинградской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 994 682 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:

в денежном виде — **70 000 рублей**

в натуральном виде — **173 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **318 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых, созданных  
в результате проекта: **3**

Число поддержанных местных инициатив: **16**

Активизация местного сообщества через вовлечение в социокультурные инициативы арт-усадыбы «Кайкино-10».

Определение стратегии развития Центра поддержки местных инициатив; обучение, кураторская и экспертная поддержка проектов населения посёлков Беседское и Бегуницкое. Регистрация активистами поселений некоммерческих организаций.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Ольга Грачёва,  
исполнительный директор автономной  
некоммерческой организации развития  
индивидуального творчества и креативных  
отраслей «Творческие проекты Кайкино».

**Сайт:**  
[www.creaprok.com](http://www.creaprok.com)

**Соцсети:**  
<https://www.facebook.com/creaprok/>

**Контакты для связи:**  
[obgracheva@yandex.ru](mailto:obgracheva@yandex.ru)



Объединение партнёров и создание Ассоциации «Сеть ресурсных центров НКО Ленинградской области «Горизонт» и Ассоциации социального предпринимательства (АСП) для оказания ресурсной и экспертной поддержки, сопровождения мероприятий, разработанных партнёрами и инициативными группами жителей. Одна из задач партнёрской сети — повышение туристической привлекательности территории.

Разработано и реализовано 15 социокультурных проектов, поддержанных региональными, федеральными и международными структурами. Обучение и консультирование 20 предпринимателей района, которые получили финансовую поддержку — более 15 млн руб.



## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Начало было положено местной молодёжью трёх поселений Ленинградской области — Бегуницкое, Беседское, Сабское и студентами Высшей школы экономики. В 2016 году в рамках проекта «Деревенская практика» (победитель конкурса «Культурная мозаика малых городов и сёл») молодежные творческие команды изучали локальные ресурсы каждого поселения, выявляли «точки роста», возможности брендинга территорий (архитектурные особенности, исторические факты, производство традиционной продукции или новых продуктов, ресурсное обеспечение и так далее). Участники практики старались по-новому взглянуть на свои поселения, найти интересные идеи для развития. Эти идеи были нужны для решения понятных сельских проблем — общего депрессивного настроения, отсутствия перспектив роста, оттока молодёжи.

Дополнительные задачи проекта были связаны с развитием партнёрской сети местных организаций, реализующих проекты в сфере культуры, которая будет служить взаимодействию, повышению устойчивости и эффективности социокультурной деятельности поселений.

Следующий проект «Дело в людях» продолжил основные направления «Деревенской практики» и стал одним из двадцати победителей конкурса проектов «Культурная Мозаика: партнёрская сеть 2017–2018». Проект был нацелен прежде всего на активизацию значимых направлений развития двух сельских поселений Волосовского района Ленинградской области (80–120 км от Санкт-Петербурга) — Беседского (1,5 тысячи жителей) и Бегуницкого (4,5 тысячи жителей). Оба поселения активно проявляли себя на первом этапе, были искренне заинтересованы в дальнейшей совместной работе.

В задачи нового проекта входил поиск точек роста предпринимательского и туристического потенциала поселения, повышение вовлеченности местного сообщества и молодёжи в развитие поселения.

## 3 Описание выбранной стратегии реализации.

В проекте были выделены две партнёрские организации, которые отвечали за деятельность в каждом поселении. Вместе мы определили следующие задачи и мероприятия:

- провести образовательные и консультационные программы для активных жителей поселений: семинары и образовательные сессии по социальному проектированию, организации и проведению праздничного события, формированию команды, поиску ресурсов, работе с партнёрами и другие;

- укрепить партнёрскую сеть: стажировки и знакомство с другими культурными практиками; к примеру, часть участников ездили в Коломну, и эта поездка оказала большое влияние на местных жителей — они увидели реальный пример успешного развития культурной практики;
- создать условия для самоорганизации местного населения: каждое поселение готовилось и провело собственное событие для всех жителей.

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Для нас оказалось важно, что в процессе обучения, подготовки и проведения творческого события в поселениях появились и крепили команды, которые аккумулируют вокруг себя местных жителей, курируют инициативы, привлекают ресурсы. В то же время по каждой задаче проекта можно выделить свои локальные достижения:

- **проведение образовательных программ для участников** — с участием партнёров провели семинары-тренинги «Новое, интересное событие в поселении как проект: правила реализации, возможности, результат», «Крауд-фандинг местных сообществ: как привлечь средства на проекты для своей территории», «Фестивальный практикум» и стажировки (в Коломну и Выборг); предоставлена консультационная и кураторская поддержка в вопросах развития туризма, предпринимательской деятельности;
- **создание условий для самоорганизации местного населения** — жители разработали формат двух новых объединяющих фестивалей, которые начали расти в рамках проекта — «Праздник полевых цветов» и «Хлебное место», вовлекая всё больше жителей в участие. Это праздники радушия, гостеприимства и добрососедства! В каждом поселении созданы некоммерческие организации местного сообщества, одна из которых уже стала победителем в конкурсе президентских грантов (проект «Молодежный творческий коворкинг»), другая получила грант областного конкурса комитета по печати;
- **укрепление партнёрской сети** — реализация проекта и деятельность организации в направлении социокультурного развития привлекли внимание областных комитетов, и это позволило нашей организации получить поддержку (губернаторский грант) для реализации большого проекта для всей Ленинградской области (ремёсла и дизайн). Вза-

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Северо-Западном федеральном округе



**МАРИНА МИХАЙЛОВА**, директор Центра социальных технологий «Гарант»

*Команда проекта ставила перед собой амбициозную задачу — депрессивные территории сделать привлекательными для местных жителей, в первую очередь для молодых, преодолеть их пассивность и неверие в свои силы. Лидеры проекта сделали ставку на повышение компетенций местных лидеров. Молодые жители сёл и деревень области совместно с экспертами изучали особенности своих территорий, выявляли их «точки роста» и потенциал, определяли механизмы их развития. В результате было положено начало масштабным проектам — фестивалям «Праздник полевых цветов» и «Хлебное место», которые набирают популярность среди жителей области и гостей области. Кроме этого, проект повлиял на создание уникального направления в вузах Санкт-Петербурга — брендинг малых территорий — как примера обязательной практической формы обучения студентов для приобретения ими необходимого опыта. На данном этапе организация является универсальным центром, способным оказывать новым инициативам разноплановую поддержку, а также помощь в стратегическом планировании и привлечении ресурсов.*

и взаимодействие с партнёрскими НКО в области привело к созданию Ассоциации ресурсных центров НКО Ленинградской области «Горизонт».

Всего в области 17 районов, в каждом есть активное сообщество со своими сильными компетенциями — кто-то отлично работает с местной и региональной властью, кто-то успешно привлекает частные пожертвования, кто-то развивает предпринимательский потенциал территории. Для усиления партнёрской сети мы приняли решение объединить все районы под крыло одной организации, поддерживаем друг друга, делимся ресурсами, технологиями, информацией.

*Объединение с партнёрами из других регионов со схожими интересами и создание альянсов, содружеств может стать хорошим стимулом для развития и обогащения совместных проектов, прироста ресурсов.*

Взаимодействие с коллегами из других регионов в рамках программы «Культурная мозаика. Партнёрская сеть» позволило реализовать совместные мероприятия, обогащающие наши проекты, позволяющие обмениваться опытом (например, с командами из Пинеги, Каргополя, Краснокамска, Иркутской области). К примеру, к проекту «Текстильный кэмп «Связующая нить», который был поддержан Министерством культуры РФ и направлен на развитие, взаимодействие и популяризацию творческой и предпринимательской деятельности в сфере искусства и народных художественных промыслов текстильного направления, присоединилась команда из Каргополя (Екатерина Забалдина, Мария Клокова), тоже победители «Культурной мозаики».

Стратегия развития на ближайшие 3 года.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

### Проект помог определить два основных вектора нашей стратегии на 3 года:

1. Реализация деятельности ресурсного центра социокультурного развития для НКО и инициативных групп Волосовского района Ленинградской области в направлении расширения активного некоммерческого сектора и повышения компетенций местных лидеров.
2. Выступить инициаторами и сформировать креативный кластер на юго-западе Ленинградской области.

### Мы определяем следующие приоритеты в нашей работе:

1. Тиражирование социокультурных практик (распространять свой опыт и узнавать новые технологии у коллег).
2. Развитие кооперации с коллегами и партнёрами (прирост активных партнёров и участников сети, повышение уровня доверия внутри сети и к ней извне).
3. Сохранение роли центра знаний, поиска идей и вдохновения, практических навыков и умений, информационной поддержки.

# Часть 2.

## Что вы делаете

### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

За последние пять лет наиболее значимыми результатами в рамках данного направления можно считать следующие:

- Было разработано и реализовано 15 социокультурных проектов, поддержанных региональными федеральными и международными структурами.
- Выстроено взаимодействие с областными комитетами; входим в состав рабочей группы при губернаторе Ленинградской области по развитию ремёсел и народных художественных промыслов.
- Построена галерея искусства в деревне Кайкино.
- Обучали и консультировали предпринимателей района, которые в результате успешно стартовали или развивали свой бизнес (стартовали не менее 20, получили финансовую поддержку более 15 млн руб.).
- Дали толчок развитию двух фестивалей в районе.
- Начали деятельность центра развития туризма Волосовского района «Перелётные птицы».
- Укрепляли репутацию организации (отмечены грамотами, дипломами, призами как социально значимая НКО).
- Развивали свои компетенции, участвуя в международных проектах и форумах («Business of art», «Объединяя креативность», «Культура как фактор роста» и др.).
- Выступили инициаторами и соучредителями АНО «Сеть ресурсных центров Ленинградской области «Горизонт» и Ассоциации социального предпринимательства (АСП).

### 2 Партнёры.

Основные партнёры — это местные предприниматели (представители малого бизнеса — пекарни, кафе, фермерские хозяйства), НКО из партнёрской сети Ленинградской области, приход храма нашего поселения.

С одной стороны, это наши незаменимые помощники, вместе с которыми мы решаем многие насущные вопросы в ходе реализации проектов (питание, трансфер, оборо-



#### ИРИНА ВИШНЕВСКАЯ,

директор Центра инноваций социальной сферы Фонда «Фонд поддержки предпринимательства и промышленности Ленинградской области, микрокредитная компания»

*В кейсе «Творческие проекты Кайкино» можно отметить наличие нескольких аспектов успешного проекта: во-первых, это личность лидера. Ольга Грачёва — творец, предприниматель, организатор высочайшего уровня. Именно Ольга Борисовна в Волосовском районе в сотрудничестве с муниципальными властями ведёт обучающие мероприятия по социальному проектированию и социальному предпринимательству.*

*Второе — это созданная арт-усадьба «Кайкино 10», ставшая домом для выставок и культурных проектов, местом вдохновения и обучения развитию креативной деятельности, организации творческих мастерских и интерактивных встреч с вовлечением представителей местного сообщества. Для Ленинградской области такая галерея — уникальное явление.*

*И, наконец, команда увлечённых единомышленников.*





дование), с другой стороны, мы всегда ищем возможности для усиления наших партнёров, делаем ставку на их развитие. Для этого задействуем свои ресурсы и связи — например, отправляем в международные стажировки, чтобы посмотреть, как организуется гастрономический бизнес в Норвегии (после них наши предприниматели меняют свои подходы, перенимают опыт); продвигаем продукцию местных подворий, фермеров на фестивалях, так о ней узнают больше людей, которые могут стать клиентами, поставщиками, сотрудниками.

### 3 Изменения.

Важно отметить, что изменения на территории района — продукт не только нашей работы, а разных людей и организаций, которые вносят свой вклад. Да, мы были первой некоммерческой организацией в районе и за время работы смогли инициировать множество социокультурных проектов. В ходе их реализации менялось отношение местных жителей — сейчас они активнее включаются в события, готовы делиться опытом, идеями и поддерживать друг друга; изменилась жизнь сельских поселений — фестивали стали традиционными, появляются другие форматы событий, зарегистрированы некоммерческие организации; изменилась и наша организация — мы растём, создаём новые проекты, учимся у коллег, наших партнёров.





## 4 Ключевые особенности.

1. С одной стороны, важным является профессиональный опыт команды (автономная некоммерческая организация по развитию индивидуального творчества и креативных отраслей «Творческие проекты Кайкино» — это многопрофильный культурный центр, созданный в конце 2010 года тремя специалистами в творческой сфере с опытом управленческой и предпринимательской деятельности).
2. Наш район не избалован внешним интересом и активностями.
3. Очень важно, что были хоть и малочисленные, но очень позитивные и активные инициативные жители (группы) в каждом поселении.
4. Ограниченная включённость администрации двух поселений (работать нам не мешали, хотя сначала не увидели потенциала в проекте).



## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

**1** Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Прежде всего таких проектов не было в нашем районе, и в 2010 году мы стали первой социально-ориентированной некоммерческой организацией в районе. Так как мы переехали из Санкт-Петербурга 12 лет назад, возможно, уникальным качеством стало то, что нам удалось выстраивать мостики «город-деревня», «глобальное-локальное». Мы всё время стараемся вовлекать внешний мир в развитие поселения (студенты вузов, эксперты) и привносить опыт внешнего мира в потенциал развития (отправлять на стажировки участников, приглашать экспертов, использовать опыт других территорий).





Ключевые теги:

#сельскийтуризм\_кубань

#веселыешкварки

#просело

#праздникнароднойеды

## Азовская



ст. Азовская Северского района  
Краснодарского края, **46 км** от Краснодара



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**4 266 человек / 122 268 человек**



Территория реализации проектов:  
**станция Азовская и Северский район  
Краснодарского края**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **2 098 862 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:

в денежном виде — **1 624 000 рублей**

в натуральном виде — **286 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **128 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **39**

Число поддержанных местных инициатив: **42**

Вовлечение местных жителей в 2015 году в проведение гастрокультурного фестиваля в сельской местности «Весёлые шкварки». Фестиваль собрал более 1 тысячи гостей.

В пяти сельских поселениях Северского района сформировано «ядро» активистов и работает сеть «Кубанское гостеприимство», объединяющая единомышленников, развивающих сельский, гастрономический и культурный туризм, растёт число местных жителей, вовлечённых в разработку и продвижение туристических продуктов.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Светлана Копылова  
и Сергей Шульга — основные  
инициаторы проекта в Северском районе,  
команда Автономной некоммерческой  
организации «АРСИ».

**Сайт:**  
просельскийтуризм.рф,  
www.agent-sela.ru,  
www.proselo-kuban.ru  
(онлайн-портал объектов и маршрутов  
сельского туризма в Северском районе  
Краснодарского края)

**Соцсети:**  
<https://www.facebook.com/agentsela/>  
<https://www.facebook.com/proselokub>  
[https://www.instagram.com/proselo\\_kuban](https://www.instagram.com/proselo_kuban)  
Проект PROсело-Кубань

**Контакты для связи:**  
svet@agent-sela.ru



Фестиваль «Весёлые шкварки» в 2018 году готовился 50 местными жителями и жителями соседних территорий, собрал 4 тыс. гостей.

Сформировано профессиональное сообщество «организаторов сельского туризма» совместно с коллегами из 20 регионов, которое активно участвует в подготовке проекта «Программы развития сельского туризма в РФ до 2030 года». Не менее 100 местных жителей активно участвуют в фестивалях, ярмарках и других инициативах.

На территорию привлечено более 5 млн рублей средств различных грантов, в поддержку инициатив активно включается районная и краевая власть, бизнес-сообщество из сферы туризма.



## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

*Основа устойчивой местной инициативы — поддержка заинтересованных сторон. Не всегда это сразу оказываются бизнес, администрация, другие НКО. Первым шагом может стать привлечение активных жителей, их мотивация, обучение и вовлечение в проект.*

Наша команда профессионально занимаемся развитием сельского туризма с 2011 года — до этого работали в других регионах (Московская, Калининградская, Архангельская области, Алтайский край, Республика Алтай и другие). Когда в 2014 году переехали в Северский район Краснодарского края, естественно, решили заниматься тем же делом, которое умеем и любим. Сельского туризма, в нашем понимании, в районе на тот момент не было совсем, поэтому мы и взялись за его развитие «с нуля».

Сначала находили заинтересованных жителей, обучали их, возили на стажировки, проводили семинары, давали гранты на небольшие инициативы и помогали создавать свои сельские подворья, разрабатывать маршруты и прочее.

Постепенно пришло понимание, что нам не хватает большого и оригинального события: для того, чтобы громко заявить «в нашем районе есть, на что посмотреть» и чтобы повысить уверенность местных жителей в собственных силах. Для этого мы придумали праздник народной еды «Весёлые шкварки» — и понеслось!

Почему именно такой праздник? Потому что у нас очень колоритное население — выходцы из разных регионов РФ, пере-



селенцы из стран бывшего СССР, район многонациональный и мультикультурный. Еда — это то, что хорошо объединяет людей. Гостеприимный, хлебосольный юг всегда славился вкусной едой. Блюда, приготовленные из натуральных продуктов — основа для любого сельского туризма и мы организовали гастрономический фестиваль, умело сочетая его с фольклорной программой, в основе в основе которой также местные ресурсы и традиции.

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

В нашей работе мы применяем методологию, основанную на зарубежном опыте, адаптированную к российским реалиям, её мы уже отработали и продолжаем отрабатывать в разных регионах России. Это пошаговая программа по вовлечению местных жителей в развитие сельского туризма на территории. Она включает несколько этапов, ключевые из которых:

1. поиск заинтересованных сторон, построение команды, обучение;
2. помощь в создании объектов и маршрутов сельского туризма, включая финансовую (по возможности) и иную поддержку;
3. объединение отдельных объектов и маршрутов в турпрограммы, формирование локального кластера сельского туризма;
4. проведение аутентичных событий для продвижения территории среди потенциальных туристов;
5. налаживание взаимодействия с туроператорами, содействие в продвижении турпродукта и дальнейшей устойчивой работе всей системы уже (в идеале) без нашего участия. Примерно этот алгоритм мы реализовывали и продолжаем реализовывать и в Северском районе.

На наш взгляд эта практика может являться финансово устойчивой за счёт того, что сформированный туркластер будет зарабатывать на своих услугах. Это может и должно функционировать как социальное предпринимательство, когда часть заработка будет идти на дальнейшее развитие сельской территории, вовлечение новых жителей и прочее (выгодно всем, так как создаёт дополнительную привлекательность территории, а значит — привлекает новых туристов).

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Центральном и Южном федеральных округах



**АЛЕКСАНДР СОКОЛОВ,**  
учредитель АНО «Ресурсный центр поддержки некоммерческих организаций и гражданских инициатив»

*Безусловным достижением организации является стабильность и упорство при движении в направлении поставленной цели. За три года проведения мероприятий проекта команда показала своё мастерство, привлекая дополнительные средства на территорию, вовлекая население не только в участие, но и в подготовку мероприятий.*

*Благодаря опыту, накопленному в ходе реализации проектов в других регионах России, команде Автономной некоммерческой организации «АРСИ» удалось расширить представления местных жителей, органов власти и бизнеса о сельском туризме.*





## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

За время нашей работы в Северском районе на территорию привлечено более 5 млн рублей (средства различных грантов). Проект активно поддерживает районная власть, краевая — тоже, но больше информационно. Бизнес-сообщество, занятое в сфере туризма, производстве местных

*Пример того, как социокультурная по сути практика может стать экономическим драйвером для территории и способствовать созданию небольших производств, появлению новых рабочих мест, временной или постоянной занятости для местных жителей.*

продуктов, изделий, развитию ремёсел и иных сопутствующих сферах, активно включилось в проект — участвует в «Весёлых шкварках» и других наших праздниках и турах, даже оказывая конкретную поддержку отдельным нашим мероприятиям. Мы активно сотрудничаем с коллегами из некоммерческого сектора, особенно с краевым «Ресурсным центром развития сельского (аграрного) туризма в Краснодарском крае».

В наших мероприятиях в 2018 году участвовало почти 5 тысяч человек (самое крупное из них — фестиваль «Весёлые шкварки», около 4 тысячи участников). В подготовке и проведении мероприятий, встрече туристов принимают участие около 50 местных жителей и жителей соседних территорий. Назвать это «созданием дополнительных рабочих мест» мы пока не можем, так как наши активности в районе по-прежнему носят эпизодический, «разовый» характер, то есть люди получают временный заработок, но он не является стабильным и устойчивым. Это то, к чему нужно стремиться.



## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Наши планы дальнейшего развития не ограничиваются Северским районом. За последний год большая часть нашей активности была направлена не на районные инициативы, а на федеральный проект, связанный с популяризацией сельского туризма, формированием профессионального сообщества «организаторов сельского туризма», которые занимаются работой, аналогичной нашей, в своих регионах. В настоящее время мы вместе

*Многие участники программы «Культурная мозаика» глубоко погружаются в исследование вопроса, становятся локальными или федеральными экспертами, членами рабочих групп по профильным темам. Ценно, что это практики, люди места, которые реально работают в территории и могут профессионально её презентовать и включить в общую повестку.*

с коллегами из более 20 регионов Российской Федерации готовим проект «Программы развития сельского туризма в РФ до 2030 года», для чего провели первое в стране масштабное аналитическое исследование развития данной отрасли. Много работаем с органами законодательной власти над созданием нормативно-правовой базы развития такого формирующегося сектора социально-экономической жизни, как сельский туризм. И большинство планов на ближайшие 3 года связано сейчас именно с этими проектами, потому что без этого мы не можем двигаться дальше на локальном уровне (наши сельские объекты упираются в барьеры законодательства и прочее). И «разорваться» не получается, так как нас пока слишком мало.

Конкретно в Северском районе наша главная задача сейчас — чтобы наши объекты и даже события стали устойчивыми, команды научились привлекать достаточное количество туристов и зарабатывать на этом. Без этого дальнейшее развитие невозможно, так как постоянно опекать поддержанные проекты нет никакого смысла, люди должны развиваться, встать на ноги и идти дальше. Нам нужно помочь им наладить взаимодействие с туроператорами, научить продавать свой продукт, а также важно вывести наши события, в первую очередь «Весёлые шкварки», на самоокупаемость, а в будущем — на прибыль. Это и есть задачи до 2022 года.



**ИВА ЛЕБЕДЕВА,**  
президент Национальной Ассоциации  
сельского и экотуризма

*Отличительной чертой данного кейса является исключительная методологичность и чёткое следование апробированным ранее на других территориях технологиям. Рецепт его успеха складывается из нескольких составляющих:*

- 1. Погружение. Очень важно предварительное глубокое погружение команды проекта в суть, смысл и аутентичность территории. Ещё до начала проекта команда и единомышленники всесторонне изучили ресурсы местности, сильные и слабые стороны, выстроили план, наметили внутренние горизонтальные связи.*
- 2. Методологичность. С завидной настойчивостью на протяжении двух лет команда реализовывала описанную методологию: вовлечение местных жителей — взаимодействие с властью — кооперация — поддержка — сопровождение — совместная реализация — продвижение.*
- 3. «Настоящее». Большое внимание было уделено таким понятиям, как «местное», «традиционное», «аутентичное». Локальная кухня, традиции, ничего «попсового», ничего наносного.*

*Данный кейс считаю серьёзной заявкой на модель комплексного системного подхода к развитию сельской территории.*

## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Мы не ощущаем себя ЦСР на уровне Северского района, так как не занимаемся постоянной поддержкой и развитием разных культурных и иных инициатив местных жителей по разным направлениям, не являемся ресурсным центром для НКО и населения и не планируем становиться им. Мы ощущаем себя только «хабом» именно в сфере сельского туризма — и такими нас точно считают все партнёры, в том числе на региональном уровне. Подтверждается это тем, что к нам постоянно обращаются за консультациями в этой сфере администрации других районов края, субъекты турбизнеса, представители ТОС, просто активные жители; края регулярно звонят с просьбами об экспертной поддержке (к сожалению, у нас не хватает сил, чтобы эти просьбы должным образом удовлетворить). Краевая власть также постоянно приглашает выступить на всех ключевых тематических мероприятиях, принять участие в «школах агротуризма» и других событиях.

Мы также уже ощущаем себя «хабом» по развитию сельского туризма в масштабах страны. Возможно, это звучит слишком амбициозно, но сектор только формируется, реальных специалистов в нём пока очень мало, мы знаем практически всех, и объединением, а также развитием местных команд по данной теме никто, кроме нас, не занимался и не занимается.



Сейчас в нашем сообществе около 20 регионов, в которых есть ассоциации сельского туризма в разных формах — некоммерческие организации, ТОСы, неформальные объединения, органы власти (отделы по туризму, экономике, сельскому хозяйству), учреждения культуры.

Наш вклад заключается в том, что мы нашли и продолжаем искать эти организации, инициировали общую договоренность о неформальной сети организаторов сельского туризма, внутри сети организовали обмен информацией, свежими данными (в том числе есть сайт просельскийтуризм.рф, ведём тематические группы в социальных сетях), проводим очные и онлайн-образовательные события. Важно, что мы вместе готовим Программу развития сельского туризма в России до 2030 года, для этого мы провели масштабное исследование состояния сектора сельского туризма.

## 2 Партнёры.

В нашем проекте участвуют в первую очередь сами активные местные жители — в основном как физические лица. Наша главная задача и заключалась в том, чтобы работать с этой целевой аудиторией, с которой в нашей стране очень мало кто работает всерьёз. Они же одновременно и благополучатели, и партнёры, так как активно включаются в организацию всех наших мероприятий. Постепенно к проекту присоединяется всё больше представителей бизнеса — в сфере туризма (турбазы, гостиницы, кафе, гиды, производители сувениров и другие), производства натуральных местных продуктов, ремесленных изделий. Наша партнёрская сеть — это неформальное объединение (и пока мы не хотим его формализовать) тех, кому хочется развиваться в этом направлении, работать с туристами.

С местной властью мы взаимодействуем следующим образом: нам помогают информационно, иногда предоставляют помещения под наши мероприятия, приглашают на полезные события, хорошо помогает конкретно своей работой специалист по туризму районной администрации.



**ДАРЬЯ БУЯНОВА,**  
директор по фандрайзингу  
Благотворительного фонда «Добрый  
город Петербург»

*Ценно, что авторы практики осознают свою работу как технологию. Это поэтапное и системное вовлечение разных участников: жителей, бизнес-сообщества и предпринимателей, органов власти на разных уровнях. Команда провела аналитическое исследование, знакома с реализацией других проектов в разных регионах. Понимание контекста — как местного (например, про колоритное и многонациональное население), так и федерального, касающегося развития всей отрасли, — особенность этого кейса.*

Финансовой поддержки от власти нет, включённость в совместную работу ниже, чем было бы правильно с нашей точки зрения (так как сельский туризм создаёт реальную занятость и доход для сельских жителей, то есть должен являться поддерживаемой властью социальной программой развития сельских территорий), это направление для них — не приоритет, поэтому помогают, но умеренно-сдержанно. По опыту работы с другими регионами можно сказать, что тут всё упирается исключительно в человеческий фактор — личные приоритеты конкретных руководителей, отсутствие системной поддержки.

На местном уровне краевая администрация помогает информационно — размещает анонсы событий, связывается со СМИ; районная власть помогает в решении ряда технических вопросов — подсыпки дороги, организации выступления коллективов, предоставления транспорта и прочего.



### 3 Изменения.

Наверное, самое главное изменение в территории — в том, что люди поверили в свои силы, в то, что к нам, в Северский район, действительно могут приехать туристы, причём — много. Местные жители и партнёры стали воспринимать нас как полноценных «игроков» рынка, относиться уважительнее (так как мы здесь «пришлые люди», нас не знали). Безусловно, мы постоянно учимся всему, в первую очередь — взаимодействию с новыми людьми

*В реализации именно культурной практики важно опираться на местные традиции, коренные основы жизни, бережно и аккуратно предлагать изменения. Кропотливая работа с вовлечением и изменением установок не может быть резкой и разовой.*

в новом для нас регионе (в Кубани совсем другие люди и совсем другой менталитет, чем тот, к которому мы привыкли).

Проводить большие фестивали, к примеру, мы тоже до этого проекта не пробовали — учились всему «с нуля». И понимаем, как много мы не умеем и не знаем — ещё учиться и учиться.

### 4 Ключевые особенности.

Для развития нашей модели очень важно взаимопонимание с властью на всех уровнях, особенно на локальном. От поддержки и реальной заинтересованности власти развивать сельский туризм зависит очень многое. Это верно не только для нашей территории, но и вообще для всей страны.

Открытость местных жителей к новому виду деятельности — тоже определяющий фактор. Для сельских жителей начинать что-то новое — сложно, недоверие всегда велико, и от того, насколько быстро появятся конкретные люди, которые «загорятся» и пойдут за тобой, зависит очень многое. Первопроходцам всегда не просто, вплоть до того, что и соседи могут осмеять непривычное начинание, но постепенно доверие увеличивается и начинается эффект цепной реакции. Конечно, был жизненно важен наш предыдущий опыт в других территориях, возможность привлечь коллег-экспертов из других регионов.





# Часть 3.

## В чем выражается ваша самобытность

### 1 Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Мы достаточно нестандартная культурная инициатива, сельский туризм — это и про культуру, и про экономику, и про социальное развитие села, и даже про сельское хозяйство. Мы воспринимаем это направление деятельности как комплексный подход к развитию сельских территорий — безусловно, не единственный, но эффективный, если им полноценно и грамотно заниматься.

### 2 Какие трансформации произошли?

Конкретно в Северском районе наша команда очень невелика: её костяк — мы, семейная пара, остальные наши эксперты работают в других территориях. Основной нашей поддержкой выступают местные жители: они и команда, и партнёры, без них мы вряд ли смогли бы что-то сделать. За время работы у нас появились постоянные, совершенно незаменимые члены команды, которым можно спокойно доверить определённые блоки работы и не переживать за результат. Местные жители стали более самостоятельными, некоторые проявляют инициативу, действуют уже совсем без нашей поддержки и нас это очень радует.

Есть и свои сложности. В работе такой неформальной команды нет чётких должностных инструкций, не все ожидания оправдываются, возникают вопросы с авторскими правами на итоговые продукты. Мы продолжаем учиться выстраивать сбалансированную систему.

### 3 Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Счастье — это когда ты благодарен за каждую секунду, каждое мгновение дня, радуешься тому, что вокруг, здесь и сейчас. Для меня оно мимолётное состояние, умею его создавать, но постоянно быть в нём — нет.

Для меня важно, чтобы место, в котором я живу, выглядело достойно, было наполнено смыслами, интересными активностями, чтобы люди вокруг вдохновляли. Я не уверена, что могу изменить людей и место, в котором живу сейчас, настолько глобально — скорее, нет. Не ставлю вопрос так широко, просто стараюсь делать то, что умею, максимально хорошо.

### 4 Какая фраза, человек, состояние вдохновляли/вдохновляют вас на реализацию проекта?

Меня вдохновляет Елена Флегонтовна Шатковская, директор Кенозерского национального парка, и то, как работает вся её команда. Слежу очень внимательно за тем, как они развивают свою территорию уже много лет подряд — и каждый раз восхищаюсь и счастлива, что иногда работаю вместе с такими профессионалами.

### 5 Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Тщательно взвесить «за» и «против», все свои ресурсы и возможности в самом начале пути, тщательно оценить. Часто бывает, что идей и планов громадье, а возможностей недостаточно. Жизненно важно — подобрать команду настоящих единомышленников.





Ключевые теги:  
#музейное\_пространство  
#кино  
#Ртищево

## Ртищево



г. Ртищево Саратовской области,  
**214 км** от Саратова



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**39 005 человек / 54 214 человек**



Территория реализации проектов:  
**город Ртищево и Ртищевский район Саратовской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 688 730 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **228 000 рублей**  
в натуральном виде — **244 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **171 человек**

Число новых рабочих мест /самозанятых,  
созданных в результате проекта: **3**

Число поддержанных местных инициатив: **3**

Арт-студия «Музейный дворик» в пространстве краеведческого музея активно привлекает творческих людей Ртищево, формируется сообщество единомышленников.

Объединение художников, актёров, музыкантов района. Наладились связи между местным сообществом города и сельскими поселениями района Ртищево. Выставки стали проводиться за пределами дворика — на улицах города, вовлекая местное население. Запуск любительской киностудии. Возрастает количество жителей, участвующих в социокультурных инициативах.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Дмитрий Селиванов,  
инициатор проекта, методист муниципального  
учреждения культуры «Городской культурный  
центр».

Светлана Ашкапова,  
заведующая Краеведческим музеем  
муниципального учреждения культуры  
«Городской культурный центр».

Дмитрий Белешин,  
методист и режиссёр музейной  
киностудии «ИллюзионЪ».

### Соцсети:

[https://vk.com/museum\\_rt](https://vk.com/museum_rt)

### Эл. адрес:

[DMYSelivanov@rambler.ru](mailto:DMYSelivanov@rambler.ru)



Создание любительского творческого объединения для съёмок сюжетов о музейных экспонатах, открытие Галереи современных искусств, создание музейной киностудии «ИллюзионЪ», проведение городского кинофестиваля «Кинопередвижка». Всё это расширяет аудиторию, увеличивает число участников и партнёров, даёт толчок появлению новых инициатив местных жителей.

Музей стал центром поддержки и реализации социокультурных инициатив жителей города и области. Поддержано более 10 инициатив местных организаций и граждан. Привлечено в качестве софинансирования более 700 тыс. рублей.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Основной проблемой, побудившей работников Ртищевского краеведческого музея заняться проектной деятельностью, был переезд музея в аварийное здание бывшего кинотеатра и практически полное отсутствие финансовой поддержки со стороны администрации для обустройства на новом месте. Для коллектива музея переезд в здание, в котором сложно было работать и воплощать творческие идеи, стал настоящим испытанием. Это был переломный момент для всех нас — от наших действий и идей фактически зависела дальнейшая судьба всего учреждения.

Хотя, несомненно, были и плюсы, возникшие в связи с переездом: **1.** Автономное от головного учреждения существование музея. **2.** Возможность экспериментировать в новом пространстве. **3.** Активное вовлечение в жизнь музея местных неформальных и организованных сообществ. **4.** Поддержка культурных инициатив волонтёров во время работы по проекту.

Второй важный фактор — наличие запроса от местных жителей. Когда мы ещё находились в старом здании, к нам стали обращаться местные фотографы, которые хотели более активно проявляться в городе, организовывать выставки. Были лидеры этого творческого сообщества, один из них — Дмитрий Белешин — до сих пор остаётся в нашей команде. Вместе мы подумали начать как раз с выставки, обсуждали варианты помещения, а здесь как раз случился переезд, и мы решили задействовать ресурсы двора возле музея и вообще улиц города. Через какое-то время двор стал залом для творческой экспозиции и арт-пространством.



Почему ещё музею интересен такой вид творчества? У нас есть большая потребность в фото- и видеопро-

*Важное качество лидера социокультурного проекта — умение чутко реагировать на запрос местного сообщества, создавать на его основе практику, которая будет находить больший отклик и вовлекать жителей.*

дукции, это значительно расширяет возможности традиционной экскурсии. Когда мы в экскурсионную программу о русском изобретателе 19 века, физике-электротехнике Павле Николаевиче Яблочкове включили просмотр кинофильма,

созданного нашей командой, для местных жителей и туристов это стало даже небольшим потрясением. Задумка со съёмкой и демонстрацией фотовыставок и кинофильмов удачно вписалась в нашу текущую экскурсионную деятельность.

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

Структура управления проектами «Арт-студии «Музейный дворик» и «Прикосновение к легенде» с 2015 по 2018 год остается неизменной: главной организационной структурой является Ртищевский краеведческий музей, Городской культурный центр, предоставляющий базу и ресурсы всем заинтересованным участникам.

Руководитель проектов Дмитрий Селиванов и руководитель музея Светлана Ашкапова остаются лидерами на всех этапах реализации, что способствует устойчивости организационной структуры и даёт время на подготовку будущих лидеров. Так как музей является структурным подразделением Городского культурного центра, он имеет возможность пользоваться ресурсами этого учреждения. Ключевые сотрудники проектов находятся в штате центра и совмещают проектную работу с основной деятельностью. Это и плюс, и определённая трудность: затрудняется реализация проекта (нехватка времени, отвлечение), но даётся возможность не форсировать события любым способом ради финансового результата, а сконцентрироваться на творчестве. Считаем такую структуру управления достаточно устойчивой организационно и финансово в конкретной данной ситуации.

Нашим первым совместным делом стала уличная фотовыставка, мы стали её демонстрировать в разных местах

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Приволжском федеральном округе



**СВЕТЛАНА ЧАПАРИНА,** заместитель директора по развитию Городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти»

*Кейс «Прикосновение к легенде» интересен тем, что команда проекта нашла свой инструмент по вовлечению партнёров и жителей в проекты, в социальную активность. Это музейная киностудия. Она позволила привлечь молодое поколение в проект, расширить волонёрскую базу, которая впоследствии пополнила и штат самого музея, найти партнёров и заявить о себе в профессиональном сообществе и, что ещё важнее, в местном сообществе. Музей действительно становится площадкой, где не только реализуются интересные проекты, в которых может поучаствовать любой желающий, но и местом, где можно получить консультацию или поддержку в реализации собственных идей и проектов.*

города, параллельно превращая музейный двор из свалки в арт-пространство. Сейчас у нас уже два двора и любая площадка может стать самостоятельным местом для творческого проекта. В рамках проекта мы сделали фотостудию, в которой рождались идеи новых творческих инициатив.

За таким успешным, на наш взгляд, стартом последовал небольшой кризис — фотографы (а это были, по большей части, старшеклассники, они поступали в высшие учебные учреждения) стали разъезжаться, команда распалась.



В тот момент нам и пришла идея заняться видеосъёмкой, опыт и желание у руководителя творческого объединения Дмитрия Белешина были. Мы обустроили

*Удачный подход, который может вовлечь больше жителей в культурную практику, сделать её более доступной для населения — использовать пространство улиц для выставок, презентаций, театрализованных представлений, торжественных событий, даже рабочих встреч команды.*

кинопавильоны, стали обучать желающих местных жителей, снимали собственное кино. А затем начали проводить кинофестивали; сначала это было наше небольшое событие, теперь же фестиваль является ожидаемым событием для всего района. Фестиваль точно будет жить долго, мы видим, насколько задумка нравится нашим соседям из других районов, от них постоянно поступает просьба организовать обучение для творческих команд.

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Благодаря эффективной работе Ртищевского краеведческого музея по сравнению с 2015 годом его штат увеличен в два раза (с 3 до 6 человек), один работник переехал из областного города Пензы. Кадровый состав значительно обновился — с нами хотят сотрудничать молодые специалисты, и это значительно обогащает текущую и проектную работу. Особенно на фоне того, что многие другие культурные учреждения района вынуждены сокращать свой штат.

В городе Ртищеве мы стали одним из центров притяжения внимания горожан — постоянно инициируем новые проекты, будоражим город, приучаем к тому, что нужно жить и действовать активно, энергично. Совершенно



точно, мы — не типичный провинциальный музей, а место объединения жителей и точка роста территории. После большой проделанной работы мы видим отклик со стороны горожан, который всегда стремимся поддерживать. С 2015 по 2019 год проектной командой была оказана помощь десяти инициативам организаций и частных лиц. К примеру, были организованы съёмки документальных фильмов о творческих людях села Красная Звезда и об истории храма Александра Невского, игрового ролика «В небе ли меркнет звезда» (для приходской воскресной школы), выставка работ саратовской художницы-наивистки Татьяны Пелех (инициатива художницы) и другие.

К нам регулярно обращаются за экспертной поддержкой. Соседние районы узнают опыт музея, мы консультируем коллег, как можно настроить подобную систему, как вовлекать жителей, искать финансы.

Увеличение материальных ресурсов тоже важно:

- всего в порядке софинансирования из бюджета района, средств Городского культурного центра, личных пожертвований за 2016–2018 годы привлечено около 700 тысяч рублей;
- в 2019 году депутатами районного муниципального Собрания на ремонт здания музея выделено 440 000 рублей, что является значительным вкладом в сохранение здания — памятника истории и культуры регионального значения. В надлежащем виде поддерживается состояние памятника федерального значения на могиле Яблочкова Павла Николаевича. Этот объект является конечной точкой туристского маршрута, обслуживаемого сотрудниками Ртищевского краеведческого музея;



- в 2019 году начнется ремонт усадьбы сестры Яблочкова — Екатерины Николаевны Эшлиман в поселке Ртищевский, также находящейся на туристском маршруте «Русский свет»;

- в 2016 году на ремонт помещений памятника местного значения — Городского культурного центра — для размещения там Галереи современного искусства (структурного подразделения музея) из бюджета района было выделено 450 000 рублей.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Основная стратегия развития реализованных проектов «Арт-студия «Музейный дворик» и «Прикосновение к легенде» — формирование образа территории визуальными средствами фотографии и киноискусства.

В перспективе трёх лет эта стратегия будет реализовываться в следующих шагах:

1. Развитие музейной киностудии «ИллюзионЪ» как важной музейной инновации.
2. Создание интерактивных музейных экспозиций с учетом работы киностудии за счёт участия в конкурсах и проектах.
3. Лидирующая роль музея в развитии культурно-исторического туризма на территории Ртищевского района.
4. Ремонт здания музея (памятника истории регионального значения) за счёт бюджета Ртищевского муниципального района.
5. Устойчивое финансирование развития музея за счёт собственных ресурсов.

Общая стратегия развития музея остается неизменной: мы будем продолжать снимать кино, из ближайших планов — вместе со станцией юных техников подготовим фильм про детей войны. Нам интересно общаться и привлекать в стены музея специалистов киноиндустрии, в августе 2020 года мы уже запланировали формат кинопередвижки, на которую пригласим коллег из разных территорий. В будущем мы хотим расширить обучение киносъёмкам, потому что это очень востребовано, и нужно повышать уровень фильмов, которые создают районные команды.

Ситуация в городе постоянно меняется, но мы продолжаем искать новые возможности. В 2019 году на всероссийские конкурсы «Музей 4.0» и «Гений места» были поданы две заявки.

## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Несмотря на большое количество проблем, Ртищевский краеведческий музей является центром социокультурного развития района. Это определяется количеством и качеством запросов со стороны администрации и жителей в таких сферах, как культурно-исторический туризм, краеведение, фотография и кинематография. К нам обращаются за консультациями, экспертизой, советами.

Первое проведение в 2017 году городского кинофестиваля «Кинопередвижка» вывело музей и музейную киностудию «ИллюзионЪ» на лидирующие позиции в этой сфере. Сотрудники музея проводят консультирование для творческих коллективов, которые пробуют себя в киноискусстве, предоставляют ресурсы киностудии для съемок фильмов.

Также с 2016 года мы консультируем желающих заниматься проектной деятельностью (семинары для работников библиотек и клубов в 2017 году), помогаем в написании грантов для участия в конкурсах «Культурная мозаика: партнёрская сеть» (Станция юных техников города Ртищево), «Православная инициатива», работаем с проектантами из городов Елец и Семенов.



## 2 Партнёры.

Устойчивые партнёрские отношения связывают Ртищевский краеведческий музей прежде всего со Станцией юных техников города Ртищево, создавшей детскую телестудию «ПозитиFF» (осенью 2019 года по инициативе СЮТ начнётся полугодовой проект «Сохраняя память» с участием воспитанников этого учреждения), воскресной школой храма св. князя Александра Невского, Ртищевским районным отделением ВООВ «Боевое братство», рок-группой «PND», районной газетой «Перекрёсток России». Отношения музея и его партнёров определяет взаимная выгода при работе по созданию кинопродукции, созданию интересных информационных поводов и так далее.

Партнёры и жители в последние годы вовлекаются в совместные проекты, которыми обычно являются съёмки фильмов той или иной тематики. У музейной киностудии «ИллюзионЪ» имеется обширная база данных потенциальных актёров, которые достаточно охотно принимают участие в съёмках.

С 2017 года Ртищевский краеведческий музей курирует развитие культурно-исторического туризма в районе. Сотрудники музея благодаря полученным во время обучающих семинаров Фонда Тимченко знаниям создали концепцию интерактивной выставки «Мечта о свете», посвящённой изобретателю П.Н. Яблочкову, организовали саму выставку, проводят выезды на областные фестивали с оборудованием мобильной студии «Кинопередвижка». Техническая база музея, созданная благодаря участию в проектной деятельности, дала возможность показать туристскую привлекательность территории в условиях очень ограниченного бюджетного финансирования на эти цели. Развитие туризма изначально не было приоритетной задачей музея, но для достижения большего эффекта пришлось пойти на компромисс. Это впервые дало возможность использовать ресурсы администрации для выполнения некоторых конкретных задач музея. В 2019 году впервые за пять лет с момента переезда музея в здание бывшего кинотеатра депутатами районного Собрания было выделено 440 тысяч рублей на его ремонт.

С 2015 года параллельно с чисто музейной работой и проектной деятельностью сотрудникам приходится очень много времени тратить на благоустройство прилегающей территории, на текущий ремонт здания, создание

новых экспозиций и так далее. Музей находится в старой части города среди заброшенных участков, и только большим трудом, совместными усилиями сотрудников, общественников и власти удалось привести территорию в порядок. Оценивая публикации в местной районной газете, областных изданиях с 2015 года, надо отметить, что только в 2017 году благодаря созданию музейной киностудии и особенно съёмкам игрового фильма «Мечта о свете», посвященного Павлу Николаевичу Яблочкову, произошел информационный «прорыв». В СМИ стали писать об инновационном подходе в работе музея.

## 3 Изменения.

Самым значимым результатом для Ртищевского краеведческого музея стало увеличение его штата за счёт прихода молодых, креативных работников. В настоящее время в музее на полной ставке работают два сотрудника старшего возраста и трое молодых (20–30 лет). Теперь можно сказать, что музей пережил кризис обновления кадров, который особенно остро стоял до 2015 года. Причём двое работников (Дмитрий Белешин и Александра Суховерхова) пришли в музей из числа волонтеров — участников проектной деятельности. Последний, пришедший в 2018 году сотрудник — Оксана Гвоздецкая — имеет базовое культурологическое образование. Это существенно облегчает взаимодействие «музей — сообщества» и в дальнейшем станет главной парадигмой его развития на ближайшее будущее.

В процессе проектной работы произошло совмещение технологий музейной деятельности и киноискусства. Причём родилась эта идея во время кризиса в проектной работе, когда у членов сообщества молодых фотографов из-за ежемесячных выставок закончились подборки лучших фотографий. Переход от организации фотовыставок к киносъёмкам стал реальным выходом из сложившейся ситуации.



## 4 Ключевые особенности.

Время показало, что упор на развитие материально-технической базы музейной киностудии «ИллюзионЪ» полностью себя оправдал. Кинооборудование относится к дорогостоящему ресурсу, и позволить себе его покупать за счёт бюджетных средств музей районного уровня не мог изначально. В настоящее время мы можем себе позволить совмещать ресурсы музея, сообществ, организаций и власти для эффективного решения конкретных временных задач. Музей фактически стал ресурсным техническим центром.

Теперь на передний план выходит потребность в знаниях, опыте, связях и так далее. Если бы на начальном этапе мы занимались поиском и накоплением этих ресурсов, то устойчивость общего проекта в целом была бы низкой, так как большинство членов музейного сообщества уехало из города или отошло от активной творческой деятельности в силу ряда причин. Таким образом, материальная база дает проекту определённую устойчивость, но для его развития необходимы инициативные люди, которые смогут этими возможностями эффективно распорядиться.



### СЕРГЕЙ ЦАРЁВ,

эксперт по креативной экономике городов, куратор программы УТРО на базе МАРШ и РАНХиГС

*Отличительной чертой данной культурной инициативы стало расширение текущей музейной деятельности до запуска собственной киностудии. Музею удалось стать творческой площадкой для пусть и небольшой, но востребованной креативной идеи. Кинопроизводство требует больших команд — художников, актёров, сценаристов, историков, музыкантов. Ввиду отсутствия профессионалов среди местного сообщества процесс естественным образом затягивает любителей — обычных горожан, которые ищут возможности для творчества. Проживание через съёмку фильма истории родного края порождает чувство гордости местом, сплочённости. А ранее снисходительные зрители неожиданно для себя превращаются в активных создателей, формирующих собственный образ родного края.*

*Команде проекта хочу дать рекомендации смелее включаться в международную сеть — принимать команды студентов и художников. Что-то очень локальное вполне может стать достоянием целого мира!*



# Часть 3.

## В чём выражается ваша самобытность

### 1 Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Ртищевский краеведческий музей во время реализации проекта «Прикосновение к легенде» (2016-2018 годы) стал экспериментальной площадкой для музейного сообщества Саратовской области. Руководителя музея Светлана Ашкапову и руководителя проекта Дмитрия Селиванова приглашали для рассказа о практике совмещения музея и кино на областную коллегию работников культуры (Вольск, 2017 год), в Саратовскую областную Думу (2019 год), на семинары директоров музеев (Саратов, 2017, 2018, 2019 годы), на региональные научные конференции (Саратов, 2016, 2018 годы). Проект «Музейное кино» вышел на региональный уровень Всероссийского конкурса лучших практик и инициатив социально-экономического развития субъектов Российской Федерации.

Опыт работы выставки «Мечта о свете» (2018 год) демонстрирует, что показ одноименного фильма в декорациях, в которых он снимался, удваивает эффект от экскурсии для аудитории любого возраста. И это при том, что тема технических изобретений и рассказ о тяжёлой и короткой жизни Павла Николаевича Яблочкова очень сложны для восприятия. Практика показала свою жизнестойкость, и это выделяет Ртищевский краеведческий музей среди подобных. Вместе с тем она сближает нас с инициативами других проектных команд, применяющих креативные подходы для решения проблемных ситуаций.



### 2 Какие трансформации произошли?

Благодаря проектной деятельности команда и была создана. До 2015 года всех нас связывали личные отношения, профессиональный интерес. Только в работе на общую цель проявился характер всех участников. На старте, во время работы проекта «Арт-студия «Музейный дворик», многим студийцам хотелось показать себя и своё творчество, получить одобрение окружающих и т.д. Необходимость систематичной волонтерской работы отпугнула часть коллектива, остались самые устойчивые. Форма работы киностудии позволяет выбирать интересные общие мини-проекты из предложенных вариантов.

### 3 Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Проект дал возможность людям всех возрастов и умений попробовать себя в творчестве, пусть даже только на время киносъемок. Для них это одни из самых ярких моментов в жизни. Налаживаются новые связи, в том числе между поколениями. Фильм «Мечта о свете» помог по-новому раскрыть имя великого земляка — изобретателя Яблочкова, для многих это стало открытием и возможностью гордиться историей своего края.

### 4 Какая фраза, человек, состояние вдохновляли/вдохновляют вас на реализацию проекта?

Девизом фестиваля-конкурса туристских видеопрезентаций «Диво России», на котором ролик музейной киностудии получил награду, было «Попробуй, удиви!». Эту фразу и этот подход мы часто используем в своей работе.

### 5 Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Не бояться рисковать брать на себя ответственность! Без этого уходить в проектную деятельность нельзя.





Ключевые теги:

#Донды Дор  
#Удмуртия\_заряжает  
#северныйкластер  
#культураудмуртии

## Адам



д. Адам Глазовского района Республики Удмуртия, **154 км** от Ижевска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**986 человек / 16 362 человека**



Территория реализации проектов:  
**деревня Адам и Глазовский район Республики Удмуртия**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **2 099 585 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:

в денежном виде — **10 119 500 рублей**

в натуральном виде — **276 500 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **65 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **5**

Число поддержанных местных инициатив: **18**

Вовлечение людей в инициативы, нацеленные на сохранение традиционной культуры народов северной Удмуртии. Основная объединяющая идея — реконструкция средневекового мира территории.

Объединение научного сообщества, учреждений, органов власти, вовлечение местного населения для создания социокультурного пространства — парка «ДондыДор» и разработки культурного наполнения. Появление на территории парка республиканского значения стало инструментом активизации местного сообщества и повышения туристической привлекательности территории. В 2018 году парк посетило более 23 тыс. человек.

# Часть 1.

## КТО ВЫ

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

### Соцсети:

<https://vk.com/dondydor>,  
<https://www.facebook.com/groups/dondydor>.

### Контакты:

Ugin.Bazhenov@bk.ru

Евгений Баженов,  
руководитель проекта, заведующий «Историко-культурным парком «ДондыДор».

Сергей Лекомцев,  
директор муниципального бюджетного учреждения культуры «Центр культуры и туризма Глазовского района».

Алексей Дьяконов,  
заведующий отделом туризма муниципального бюджетного учреждения культуры «Центр культуры и туризма Глазовского района».

Ирина Кооль, Екатерина Князева,  
Елена Набокова, Альбина Баженова,  
методисты муниципального бюджетного учреждения культуры «Центр культуры и туризма Глазовского района».



Рост числа новых инициатив местных жителей, которые в том числе поддерживаются Центром «ДондыДор».

Объединение партнёров — Центра культуры и туризма Глазовского района, ресурсно-информационного центра «ДондыДор», историко-культурного музея-заповедника Удмуртской Республики «Иднакар», компании «Горлица» для формирования единого туристического кластера и повышения туристической и инвестиционной привлекательности территории.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Территория Глазовского района Удмуртской Республики является уникальной, на ней исторически сформирован легендарный ландшафт: на археологической карте района совмещены городища, названные именами легендарных богатырей периода Чепецкой археологической культуры IX-XIII веков, и легенды, сохранившиеся в воспоминаниях жителей. Так, до сих пор живёт деревня Дондыкар, одноимённое городище возрастом более 1000 лет и легенда о батыре (богатыре) Донды, пришедшем на территорию Чепецкой земли и ставшим основателем праудмуртского народа.

*Одним из оснований культурной практики может стать традиционная символика места, фольклорный материал. При этом важно бережно и аккуратно восстанавливать, трактовать сакральный смысл, исконное значение, чтобы не допустить размытия, подмены понятий.*

Тема реконструкции средневекового мира достаточно долго витала в умах сообщества историков как города Глазова, так и Глазовского района. Благодаря поддержке благотворительного Фонда Тимченко удалось получить грант на создание культурно-туристического парка, который должен был решить проблему утраты исторической памяти, нивелирования уникальной истории в многочисленном мире фэнтези. Проект направлен на формирование

социокультурного пространства, культурно-туристического парка для активного отдыха в первую очередь жителей деревни Адам Глазовского района. В парке усилиями местного сооб-





щества может вестись хозяйственная деятельность, направленная на извлечение прибыли посредством работы с туристами. Площадка должна была стать точкой экономического и социокультурного роста как деревни Адам, так и Глазовского района в целом.

Одной из основных задач проекта на тот момент стало формирование в среде научного мира Удмуртии и в глазах общественности следующего утверждения: «Глазовская земля — легендарная родина удмуртского народа!»

Командой проекта была проделана большая работа, которая включала в себя проведение разнообразных мероприятий на территории парка, развитие социального предпринимательства, собственно благоустройство. В результате этой работы за Глазовским районом в научной и общественной среде республики была закреплена определённая символика.

В качестве одной из ключевых составляющих бренда мы выбрали материальный объект притяжения — культурное пространство, которое в ходе реализации получило статус парка и стало филиалом Муниципального бюджетного учреждения культуры «Центр культуры и туризма Глазовского района» — культурно-туристическим парком «ДондыДор». Пространство выбрано на исторической территории, расположенной вблизи объекта археологии, но не на территории памятника. Это связано с ограничениями по изменению объекта археологии, запретом на строительство на его территории.

В силу того, что на территории деревни Адам (месторасположение парка «ДондыДор») отсутствуют любые культурные пространства, местное сообщество с радостью отреагировало на создание парковой зоны, хотя веры в реализацию замыслов у большинства не было. Идею подхватил актив деревни, который и помогает в течение трёх лет реализации проекта. Конечно, в ходе формирования новых малых проектов на территории деревни Адам появляются сторонники, имеющие возможность / желание реализовать себя в рамках проекта (клуб экскурсоводов, клуб мастеров-ремесленников).

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

Изначально вся организационная работа и реализация проекта ложилась на плечи инициативной группы разработчиков проекта — команды Центра культуры и туризма. В 2018 году закончилась реализация проекта, основной задачей которой стало создание устойчивой инфраструктуры. Был создан филиал Центра культуры и туризма Глазовского района — историко-культурный парк «ДондыДор», а также автономная некоммерческая организация «Ресурсно-информационный центр «ДондыДор».

Формирование социокультурного пространства (парка) — это в первую очередь вопрос землеустроительных работ. Инициаторами проекта — Муниципальным бюджетным учреждением культуры «Центр культуры и туризма Глазовского района» — было выбрано место для расположения парка. В рассмотрение бралась территория с относительно неплохо развитой обеспечивающей инфраструктурой: деревня Адам находится в 11 км от города Глазова, через который проходит Горьковская ветка РЖД. Почти до самого парка имеется дорога с твёрдым покрытием удовлетворительного состояния. Рядом проходит газопровод, ЛЭП. В непосредственной близости имеется санаторий-профилакторий, лыжная база, кафе. То есть, перед тем как определить место





расположения парка, был проведён анализ территории всего района, при этом определяющую роль играло наличие археологического ландшафта неподалёку от парка.

Вторым этапом стало проведение работ по отведению земли под культурно-туристический парк «ДондыДор». Процедура заняла более года. На сегодняшний день в распоряжении парка около 5 га земли, на которой располагаются малые архитектурные формы: скульптуры I Республиканского фестиваля ленд-арт «Легенды ДондыДора», реконструкция средневекового дома, входной группы в виде фрагмента крепостной стены. Землеустроительные работы проводились главным партнёром проекта — администрацией Глазовского района.

В ходе работ было изменено функциональное назначение земельного участка, и земли переведены из сельскохозяйственного назначения в категорию рекреации, внесены изменения в генеральный план муниципального образования «Адамское», проведено межевание участка. Так как территория парка располагается на территории концентрации памятников археологии, то принципиальным было проведение историко-культурной (археологической) экспертизы. В результате вблизи парка был выявлен ещё один неучтённый памятник. Был разработан проект по сохранению памятника археологии. Только после этого стали возможны работы по созданию проектной строительной документации объектов парка.

Параллельно землеустроительным работам началась разработка культурного наполнения деятельности парка. Был предложен ряд мероприятий для местного сообщества, вошедших также в туристический календарь событийных мероприятий Удмуртской Республики. Для населения, у которого в 90-е годы был отнят клуб (при том что в деревне живёт почти тысяча человек), события стали уникальным и значимым изменением. Первоначально местное сообщество включило существующий костяк в организационный комитет по подготовке и проведению праздников.



На сегодняшний день на территории парка проводятся экскурсии, развлекательные мероприятия, в аренду сдаются беседки, идёт сбор пожертвований на развитие парка. В разработке другие направления предпринимательской деятельности.

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

За период реализации проекта было поддержано примерно 10 инициатив местных жителей: от организации праздников по типу «День деревни», спортивных соревнований для улиц деревни Адам до благоустройства дворовых территорий, площадки детского сада и прочего.

На территории муниципального образования «Адамское» все организации — администрация поселения, школа, детский сад, библиотека, пекарня, детско-юношеская спортивная школа, совет женщин, совет ветеранов — принимают традиционно участие в реализации проекта: проводят тематические конкурсы, праздники, конференции с тематикой парка «ДондыДор» — по

*Одним из очевидных результатов развития культурной практики в территории может стать создание или усиление туристического кластера.*

легендам дондинского круга, организации культурных пространств, самозанятости жителей. Основными партнёрами в районе стали администрация Глазовского района и Глазовская районная библиотека.

Сформировался круг партнёров, который выходит за пределы муниципального образования. В 2019 году состоялось подписание соглашения о сотрудничестве между центром культуры и туризма Глазовского района», ресурсно-информационным центром «ДондыДор», историко-культурным музеем-заповедником Удмуртской Республики «Иднакар», компанией «Горлица». Суть партнёрства в формировании единого туристического пространства и выстраивании партнёрских отношений между данными организациями на среднесрочную перспективу. В результате в течение 5 лет должно сформироваться ядро туристического кластера, которое станет центром туристической деятельности севера Удмуртской Республики.

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Приволжском федеральном округе



**СВЕТЛАНА ЧАПАРИНА,**  
заместитель директора по развитию  
Городского благотворительного  
фонда «Фонд Тольятти»

*Отличительной чертой данного кейса является то, что здесь тесно переплетено несколько взаимосвязанных целей. Это сохранение памятников археологии, создание современного туристического объекта на сельской территории, формирование нового бренда территории и активизация и поддержка местных инициатив. Лидеру проекта Евгению Баженову удалось собрать молодую, инициативную, сильную команду, которая, наверное, и стала залогом успеха данного проекта. Они не боятся ставить амбициозные цели, делегировать полномочия, не боятся меняться и ошибаться. Кейс многоплановый и может быть интересен территориям, ориентированным на сохранение историко-культурного наследия и развитие туризма, на создание арт-пространств, в основе которых традиция и память.*



На события парка традиционно привлекается благотворительная помощь со стороны предпринимателей города и республики.

Добровольные пожертвования на развитие парка вносят и сотрудники организаций города Глазова и Глазовского района.

На сегодняшний день команда проекта старается позиционировать парк как креативное арт-пространство, в основе которого традиция и память. Подтверждением этому стали партнёрские события, организуемые в рамках реализации проекта — «Сигнальные костры ДондыДора», этно-артфестиваль «Тылотолзё» («Огненная луна»).

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

В течение трёх ближайших лет команде проекта предстоит привлечь инвестора для развития территории парка.

Парк должен стать местом отдыха с круглогодичным пребыванием семей с детьми, как из Удмуртии, так и из-за её пределов. Например, уже сейчас выстраивается сотрудничество с пермскими и Кировскими туроператорами. В комплексе с партнёрством удастся сформировать общий продукт, который позволит определить финансовую устойчивость проекта в ближайшем будущем. В перспективе парк 2022 года — это приносящий прибыль объект туристической инфраструктуры, центр притяжения жителей и гостей республики, центр креативных индустрий, арт-пространство регионального или финно-угорского значения.





## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

На сегодняшний день есть спрос на консалтинговые услуги в области проектирования социокультурных изменений пространств. В этом отношении члены команды проводят семинары, консультации по написанию проектов и по трансляции механики социокультурных изменений. Благодаря тому, что мы заявили себя как ЦСР, созданный в рамках программы «Культурная мозаика малых городов и сёл», со стороны экспертного сообщества в Удмуртии устанавливаются партнёрские связи с нами как формирующимися экспертами.

На данный момент проект всё ещё находится на стадии становления. За два года на территории парка проведены три мероприятия республиканского и межрегионального значения, появились уникальная аллея ленд-арт скульптур, которой нет на территории Удмуртии, дом, реконструированный по материалам раскопок Чепецкой археологической культуры, входная группа в виде фрагмента аутентичной крепостной стены. На территории парка постоянно проходят экскурсии.

В местном сообществе также произошли изменения. Появление социокультурного пространства республиканского значения на территории населённого пункта стало инструментом активизации населения. Администрация и местные жители стали более внимательно следить за состоянием центральной улицы, по инициативе актива стали проводить акции по борьбе с борщевиком, местные жители принимают активное волонёрское участие в мероприятиях, проводимых на площадке. У населения начало формироваться чувство ответственности за то место, где они живут.

#### 2 Партнёры.

Основным партнёром стала администрация Глазовского района: от района проект «Культурно-туристический парк «ДондыДор» вошёл в реестр приоритетных инвестиционных проектов Удмуртии. Администрация понимает, что наша инициатива становится одной из основных точек экономического роста района, поэтому по возможности вкладывает как материальные, так и финансовые ресурсы в развитие проекта. В том числе и человеческие: ежегодно специалисты администрации принимают участие в субботнике на территории парка Донды Дор.

Холдинговое сотрудничество с историко-культурным музеем-заповедником «Иднакар» и компанией «Горлица» складывается как инструмент экономического взаимодействия с целью формирования единого туристического продукта.

Образовалась группа неформальных партнёров: предприниматели Глазова, Глазовского района, Удмуртии, объединённых сферой досуга (общество снегоходчиков, общество джипперов), которые помогают проводить мероприятия на территории парка Донды Дор. Работа с этой группой формируется на взаимном интересе, часто партнёры сами определяют зону своей ответственности.



Формируются отношения с фондом «Сообщество» (город Ижевск) как основным проектным офисом Удмуртии: нас приглашают на мероприятия и позиционируют в качестве экспертов по социальному проектированию, по продвижению сельской территории, происходит обмен опытом с экспертным сообществом Удмуртии и всей страны.

Работа с местным сообществом выстраивается в прикладном отношении: мы выявляем мастеров-ремесленников и работаем с ними и как с надомниками, и на площадке «ДондыДора» на массовых мероприятиях. Также и с группой «Народный экскурсовод» — в рамках организации крупных мероприятий мы привлекаем обученных нами экскурсоводов — жителей деревни Адам.

### 3 Изменения.

Есть видимый результат — реальный историко-культурный объект, при этом процесс создания парка продолжается. У местных жителей появилась вера в то, что проект получится, в частности перестали разрушать малые архитектурные формы — на начальном этапе, в первые месяцы реализации проекта (конец 2016 — начало 2017 года), были случаи вандализма в отношении некоторых объектов.

В момент формирования парка как филиала МБУК «Центр культуры и туризма Глазовского района» (Центр КиТ) был определён штат работников, который стал ответственным за развитие парка. При этом мотивация всей команды начала меняться, а вместе с ней и состав команды: осталась активная часть команды и часть команды, отходящая от проекта. Ситуацию стабильности удаётся держать при помощи участия в НКО: тот, кто не вошёл в состав парка как структуры Центра КиТ, вошёл в органы управления АНО «Ресурсно-информационный центр «ДондыДор». Таким образом, работа команды по-прежнему держится на внутренней мотивации.





## 4 Ключевые особенности.

Сама идея создания средневекового парка стала идеологическим триггером вовлечения партнёров, местного сообщества, власти в реализацию проекта. Идея по увековечиванию истории края, витавшая многие годы в воздухе, воплотилась в проекте «Культурно-туристический парк «ДондыДор». Однако основной успех проекта — это коммуникация с сообществами: деревни Адам, сообществом музейщиков, культурных работников, административным корпусом, научно-исследовательскими институтами и прочими, а также грамотно выстроенный PR.

Основным драйвером развития проекта стала команда проекта и люди, которые вошли в состав команды позже. Команда до сих пор является основным двигателем проекта, в дополнении к этому на территории парка появляется материальная база, которая позволяет начать капитализировать проект: есть объекты ленд-арта, есть малые архитектурные формы, беседки, которые установлены за счёт грантовых средств.

## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

**1** Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Основа нашей инициативы — самобытная история и мифологический пласт северных удмуртов, откуда вышла вся легендарная история удмуртского народа. Проект значительно усилило сотрудничество с музеем «Иднакар». В направлении исторической реконструкции Чепецкой археологической культуры IX–XII вв. работает музей, их зона ответственности — материальная культура (археология, реконструкция, музейные коллекции), мы отвечаем за легенды, мифы, арт-пространство.



**ДМИТРИЙ ОЙНАС,**  
президент Делового клуба «Наследие и экономика», директор проектов АНО «Коломенский посад»

*Особенно хотелось бы отметить, что в основу идеи проекта легли нематериальные формы наследия и археологический контент региона, то есть вещи, достаточно сложные для интерпретации и формирования сервисов и продуктов.*

*Основательность, с которой команда подошла к предпроектной подготовке и к анализу символических и логистических ресурсов территории, социального запроса местного сообщества и перспектив развития партнёрств, очень вдохновляет!*

*К сильным сторонам проекта следует отнести также вовлечение большого круга творческих людей и групп в процесс создания событий для парка, мотивацию и тесное взаимодействие с местными активными сообществами.*

*Сегодня, когда проект становится уже достаточно заметным на карте не только республики, но и страны, требуется формирование стратегии и тактики дальнейших действий по развитию структуры хозяйственно-экономической деятельности, поиску новых форм самореализации местных жителей, расширению индустрии услуг для гостей и, конечно же, созданию пакетов предложений для инвесторов, готовых вкладываться в смысловую и сервисную инфраструктуру, опирающуюся на подлинное, уникальное наследие края.*





Ключевые теги:  
#народные\_промыслы  
#местные\_сообщества  
#ФондЖизненнаяпозиция

## Оверята



п. Оверята Краснокамского района Пермской области, **62 км** от Перми



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**1 905 человек / 73 832 человека**



Территория реализации проектов:  
**Краснокамский муниципальный район  
Пермской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 878 972 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **2 113 000 рублей**  
в натуральном виде — **1 426 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **336 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **4**

Число поддержанных местных инициатив: **18**

Объединение местных мастеров и жителей в селе Стряпунята, посёлке Оверята и других малых территориях Краснокамского района вокруг идеи возрождения традиционного ремесла.

Создание партнёрства, объединяющего 14 организаций и ремесленных команд посёлков района, разработка общей стратегии. При участии партнёров, в том числе власти, открыт проектный офис для поддержки мероприятий и активностей жителей. Более 60 местных жителей стали инициаторами собственных проектов.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Тимофей Чудинов,  
руководитель проекта «Красная опояска»,  
председатель Краснокамской общественной  
организации «Возрождение народных  
художественных промыслов Прикамья».

Ирина Винецкая,  
менеджер проекта, президент Фонда  
«Территория успеха».

Татьяна Иванова,  
бухгалтер проекта.

Ольга Седельникова,  
директор фонда «Жизненная  
позиция».

Соцсети:  
<https://vk.com/public107042135>.

Контакты для связи:  
[fonduspeh@mail.ru](mailto:fonduspeh@mail.ru)



Развивается партнёрская сеть: в 6 поселениях созданы опорные точки центра социокультурного развития, активно поддерживаемые местными властями, для объединения местного сообщества, обмена опытом, повышения уровня мастерства, обучения всех желающих народным ремёслам и продвижению своей продукции. Рост активности и инициативности населения.

Из средств программы и партнёров поддержано 24 проекта местных жителей. Созданы новые рабочие места, мастера из поселений района могут дополнительно зарабатывать больше в среднем на 25 тыс. рублей.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Красная опояска (пояс) — один из элементов местной пермской символики, оберег от ненастий и зла. Носящий красную опояску защищён от всего дурного, ему сопутствует удача, благоволят все небесные силы. Удача требовалась и нашему проекту, поэтому мы решили взять именно такое название.

В Краснокамском районе всегда было много мастеров — работали с глиной, деревом, берестой, лозой, бисером, но при наличии достаточно большого потенциала людей, проживающих в территории, разрозненность, неумение пользоваться современными инструментами продвижения, отсутствие сопровождения дизайнера и поддержки со стороны муниципальных органов власти — всё это приводило к тому, что профессиональных мастеров больше не становилось, имеющиеся мастера не повышали квалификацию, изделия продавались плохо, ярмарки изделий проводились редко и нерегулярно, не было единой базы мастеров территории. Районные мастера не общались между собой, не были налажены связи, обмен опытом, взаимовыручка, не выращивались молодые кадры. И внешние организации за пределами района тоже не знали о местных творцах, множество выставок проходило при нашем минимальном участии.





### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

Первоначально работала проектная группа, состоящая из пяти человек: руководителя проекта, бухгалтера, менеджера и двух представителей ключевых партнёров. На данный момент к составу рабочей группы присоединились и активно включились в работу представители администрации.

Мы начали с того, что стали искать и объединять мастеров в каждой отдельной территории — в городе Краснокамске, селе Стряпунята, посёлке Майский, посёлке Оверята, деревне Фадеята, посёлке Мысы и других — рассказывали о проекте, потенциале развития. Конечно, много учили — проектной работе, привлечению ресурсов, продвижению. Обучающие встречи проходили в тот период часто, в тематике мы опирались на запрос местных мастеров.

В каждом поселении появились люди, взявшие на себя роль лидера, объединившие вокруг себя жителей, заинтересованных в развитии территории, и создавшие свои проектные команды. При необходимости рабочая группа связывается с ними или проводит расширенное заседание с участием лидеров территорий.

Финансовая устойчивость практики достигается за счёт того, что на каждой территории появились обученные проектные команды, которые овладели несколькими способами привлечения ресурсов, постоянно развиваются в этом направлении, выстраивают новые партнёрские отношения, формируют соседские сообщества на территориях и руководствуются тем, что вместе можно сделать многое.

Главным конкурентным преимуществом инициативы является опора на местные сообщества и объединение их вокруг инициативы. Сейчас есть чёткое понимание: что бы ни произошло, как бы ни изменилась ситуация, то, что появилось во время проекта, будет жить! По-

*Важной задачей центра социокультурного развития становится поиск новых лидеров, обучение проектных команд, готовых развивать территорию, выстраивание коммуникации и объединение ресурсов.*

тому что за этим стоят люди, объединённые, поверившие в себя, получившие новые знания и навыки, новые инструменты. В территориях появились лидеры, рядом с ними

выросли молодые лидеры. Уже никого не пугает слово «проект», необходимость сбора средств на ту или иную инициативу. Никто не ждёт решения насущных вопросов только от власти. Решение вопросов происходит конструктивно, с широким обсуждением общественностью. Опояска действительно объединила людей, территории, сектора.

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Приволжском федеральном округе



**СВЕТЛАНА ЧАПАРИНА,**  
заместитель директора по развитию  
Городского благотворительного  
фонда «Фонд Тольятти»

*Кейс «Красная опояска» — это в первую очередь про ремесленников, творческих людей, про то, как расширять, объединять и продвигать сообщество, локализуемое в сельских территориях. Проект изначально носил сетевой характер и объединял несколько территорий. В этом его особенность и вызовы. Очень важно удержать наработанные связи, развивать их, делиться полученными в рамках «Культурной мозаики» знаниями, опытом. У кейса много зон развития. Это и развитие команд, расширение партнёрских связей, и активная работа с местным сообществом.*

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

За счёт средств Фонда Тимченко и привлечённых в рамках проекта ресурсов за последние два года поддержано 12 проектов. Это инициативы жителей, направленные на формирование условий для деятельности разнообразных творческих объединений, в том числе для людей с ОВЗ, создание новых общественных пространств в деревнях и сёлах. В посёлке Майский создаётся инклюзивное творческое пространство для детей с инвалидностью и без, в котором всем комфортно и интересно заниматься народным творчеством. В проекте «PROсело» молодые люди снимают видеоролики о своей малой родине — деревне или селе.

Кроме того, тема, поднятая проектом, стала настолько популярна, что за последние три года было реализовано и реализуется ещё 12 проектов за счёт разнообразных источников финансирования.

Помимо местных участников, партнёрами по проекту стали многие культурные институции Пермского края и России. Этому способствовали стажировки, семинары, налаживание профессиональных контактов и общение между победителями конкурса «Культурная мозаика» разных лет.

Наиболее заметны эффекты в сфере развития местных сообществ. На каждой территории сформировалась активная обученная проектная команда от 7 до 15 человек, были созданы различные местные сообщества (мамы с детьми до 3 лет, люди старшего возраста, мастера, бывшие военные и так далее).



Наиболее востребованные мероприятия, такие как фестивали «Красная опояска» города Краснокамска, «Стряпунинские супрядки» села Стряпунята, «Серебряный возраст» посёлка Майский, «Добрые Оверята» посёлка Оверята, «Фадеевские роднички» деревни Фадеева, «Мысовский родник» посёлка Мысы стали проводиться ежегодно, возросло качество проведения фестивалей и количество участников.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

В 2018 году территория была преобразована в Краснокамский городской округ. Это значит, что теперь есть только один центр принятия решений на территории. Проведённая в июне 2019 года стратегическая сессия позволила определить точки роста территории, выявить

*Создание целевого капитала территории — пока нечасто встречающаяся финансовая модель развития. Чтобы этот инструмент был эффективным, требуется немало усилий. Но тот факт, что команды вкладываются в его создание и развитие, — знак наличия долгосрочной стратегии, уверенности в успешности совместных действий и готовности ключевых заинтересованных сторон к объединению финансовых ресурсов на долговременной основе.*

слабые места и подумывать, как их усилить или минимизировать риски. Из всего этого должна появиться программа развития территории в социокультурной сфере. На данный момент прорабатываются отдельные блоки программы, ведётся работа с партнёрами.

Образ проекта 2022 года до конца не сложился. Но некоторое видение уже есть.

«Красная опояска» — бренд сельских территорий Краснокамского округа. Для финансовой устойчивости проекта и в целом развития культурных институций создан целевой капитал территории. В каждом селе или деревне есть группа граждан, принимающая активное участие в развитии территории. Мастера работают в рамках самозанятости. Продвижением территории и мастеров занимаются профессионалы. Туристический поток постоянный. Инфраструктура гостеприимства развивается и улучшается с каждым годом.



**РУСЛАН ШЕЛГУНОВ,**  
старший менеджер некоммерческой организации «Фонд развития моногородов»

*Главная идея проекта — объединение местных мастеров и обучение их современным знаниям, навыкам, инструментам организации работы. Всегда сложно учить чему-то сложившихся профессионалов, но у команды получилось объяснить ценности своего проекта, и люди за ними пошли.*

*Рецептом успеха данного кейса, на мой взгляд, стало, во-первых, то, что с самого начала проект строился как бизнес — не с точки зрения высокой прибыли, а как принцип организации; во-вторых, ориентация участников проекта на работу в команде, ответственность; в-третьих, открытость самих участников всему новому.*

*В данном кейсе хорошо описана технология проектной работы с местными сообществами — её можно использовать как модель для тиражирования.*



## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Командой создан проектный офис, который информирует, обучает проектной деятельности, сопровождает, помогает отчитываться, находить дополнительные ресурсы.

В каждом поселении появились люди, взявшие на себя роль лидеров, объединившие вокруг себя жителей, заинтересованных в развитии территории, и создавшие свои проектные группы. При необходимости рабочая группа связывается с ними или проводит расширенное заседание с участием лидеров территорий. При появлении новой идеи на той или иной территории представители групп связываются с проектным офисом и получают необходимую поддержку.

#### 2 Партнёры.

Партнёрами проекта стали все культурные институции территории, органы муниципальной власти, местные сообщества. Каждый в проекте нашёл для себя свой интерес. Местные сообщества — ресурсы и поддержку, решение проблем территорий; власть — возможность выйти на сообщества и совместно с ними решать проблемы территорий, а также рассказывать о себе лояльной аудитории; бизнес увидел возможность увеличить прибыль и найти потенциальных покупателей и получателей услуг. Наибольший вклад в развитие проекта внёс городской краеведческий музей — исследования и научную составляющую проекта.

В 2018 году территория была преобразована в Краснокамский городской округ, а это значит, сменилась власть на территории и закончилась эпоха распрей между отдельными поселениями и главой района. Пришедшая к власти команда решила поддержать проект и увидела в нём большой потенциал для развития. Команда вошла в состав проектного офиса.

Наиболее устойчивые связи сложились с центрами социокультурного развития Тотмы, Голышманово, Двуречья, Коркино, Пинежья. Коллеги оперативно отвечают на вопросы, поддерживают, если возникают сложности, приглашают на свои мероприятия.

Сложнее всего нам работать по продвижению проекта. Информация размещается в социальных сетях. Но есть понимание, что этого недостаточно и делается это нерегулярно.



## 3 Изменения.

Наиболее значимыми изменениями, связанными с программой, стали:

- каждый член команды «прокачал» профессиональные навыки;
- организации стали более устойчивы — финансово и организационно;
- на территориях появились проектные команды и сформировались сообщества;
- процесс объединения территорий в городской округ прошёл более безболезненно.

Проектная команда постоянно проводит мониторинг деятельности и оценку по итогам года деятельности. Для мониторинга и оценки привлекаются партнёры и проектные команды на территориях, они проводят анкетирование, фокус-группы, глубинные интервью, сравнительный анализ деятельности.

Наиболее важным навыком, полученным в рамках реализации проекта, на наш взгляд, является работа с местными сообществами, умение выстраивать и поддерживать партнёрские отношения.

Наиболее значимыми практиками стали создание общественных пространств в деревнях и сёлах территории. Теперь людям есть, где собираться, общаться, реализовывать творческие проекты.

Самым сложным в проекте было установить партнёрские отношения с органами власти. Администрации и представительные органы были слишком заняты доказывани-

ем своей значимости. В связи с этим развитие местных инициатив, мнение людей, реализация проектов разных уровней никого не интересовали.

Теперь в каждой деревне и селе есть сформированные проектные команды и сообщества вокруг них. Развиваются они по-разному. Но, в целом, это устойчивые сообщества, которые готовы вкладывать свои ресурсы, силы и время в то, чтобы их территория развивалась.

## 4 Ключевые особенности.

Важным фактором стало то, что основным партнёром проекта был Фонд поддержки местного сообщества, деятельность которого не зависела от решений и действий местных органов власти и который уже имел устойчивую модель развития и умел работать с местными силами.

Наиболее актуальными были образовательные модули программы и возможность общения с участниками разных территорий России.

На момент запуска инициативы ресурсы были сосредоточены в городе. В сёлах и деревнях с ресурсами всё было очень сложно. В территориях, кроме разрозненных мастеров, не было ничего. Теперь ситуация исправлена. В каждой территории есть точки роста — помещения, сформированные сообщества и проектные команды, есть понимание, как привлекать необходимые материальные ресурсы, реализующиеся разнообразные проекты, новые творческие инициативы.

# Часть 3.

## В чём выражается ваша самобытность

### 1 Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Счастье — это удовольствие от того, что делаешь, от того, что видишь, как это влияет на других людей и на развитие территории в целом. Когда видишь, что люди стали гордиться тем местом, в котором живут и людьми, проживающими рядом.

Душевность и теплота проекта, узнаваемость его участников, объятия и поцелуи, угощения и подарки — всё это доказательство того, что проект действительно вносит вклад в общее ощущение счастья жителей территории.





Ключевые теги:  
#людейобъединяетхорошее  
#селолох  
#лохсовсемнеплох

## Лох



с. Лох Новобурасского района Саратовской области, **96 км** от Саратова



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**683 человека / 16 027 человек**



Территория реализации проектов:  
**село Лох и село Гремячка  
Новобурасского района  
Саратовской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 615 000 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **3 486 000 рублей**  
в натуральном виде — **595 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **155 человек**

Число поддержанных местных инициатив: **28**

Инициативной группой из трёх человек в селе отремонтирована и открыта водяная мельница, которую посетили около 2000 человек. В селе не зарегистрировано ни одного юридического лица, занимающегося сельским туризмом, 2 человека из местных жителей участвуют в работе с туристами.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Мария Кислина,  
руководитель АНО «Агентство поддержки  
социокультурных инициатив «Артель».

Нина Кислина,  
координатор проекта «Деревня у водяной мельницы».

**Соцсети:**  
[https://vk.com/loch\\_i\\_ya](https://vk.com/loch_i_ya)

**Контакты для связи:**  
[kislina9@mail.ru](mailto:kislina9@mail.ru)



Возникли предпринимательские инициативы жителей в сфере туризма и благоустройства — творческая студия, туристическая навигация, экскурсионные маршруты. Расширился актив жителей села, открывается коммуникативная площадка на базе школы. Реализовано больше 20 инициатив местных жителей. Школьники стали активными участниками новых социокультурных практик, бытующих в пространстве села Лох.

На базе школы создан Центр развития туризма и краеведения Новобурасского района, активно поддерживающий местные инициативы. Жители активно запускают новые услуги в сфере туризма и культуры — квесты, гастрономический тур, экспозиция о мукомольном производстве, арт-путеводитель, показ личных подсобных хозяйств. Водяную мельницу посетили 15 000 экскурсантов. В селе зарегистрировано 6 юридических лиц в сфере культуры и сельского туризма.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Команда проекта и состав заинтересованных сторон начали формироваться в 2012 году, когда встал вопрос о сохранении водяной мельницы в селе Лох Новобурасского района Саратовской области. Импульсом к тому, чтобы мы предприняли попытку сохранить водяную мельницу, стали слова продавщицы в сельском магазине: «Смотреть приезжаете, а толка от вас нет, всё разваливается!» Возникло желание не быть «зевакой». Чем больше мы вникали в историю села, знакомились с окрестностями, тем явственнее было желание купить дом в селе и остаться там жить. Так и получилось. Около года мы потратили на то, чтобы вникнуть в «историю вопроса», узнать, кто и где в России восстанавливал водяные мельницы, занимался их музеефикацией. Оказалось, что на тот момент такие проекты были под силу только федеральным музеем-усадьбам и Кенозерскому национальному парку. Мы обратились на кафедру гидротехнических сооружений Московского строительного университета, к профессору Валерию Валентиновичу Волшанику. Благодаря отзывчивости профессора, работе студентов и собственным изысканиям у нас появился эскизный проект восстановления мельницы и представление об истории постройки, всё это стало основанием для того, чтобы попробовать убедить в ценности мельницы представителей муниципальной и региональной власти. Инициативная группа не была оформлена как юридическое лицо до тех пор, пока не возникли объективные причины: возможность привлечения средств и расширение направлений деятельности. Восстановление мельницы поддержал губернатор Саратовской области Валерий Васильевич Радаев, силами Министерства природных ресурсов и экологии Саратовской области в 2015 году противоаварийные работы были завершены.

Насущным становился вопрос: «Мельница теперь не упадёт. А что дальше?» Так в нашу жизнь пришло социокультурное проектирование. В качестве волонтеров мы попробовали себя в проекте, который являлся победителем конкурса «Культурная мозаика» в 2014 году, «Новый дом для Дома со львом» (село Поповка Хвалынского района Саратовской области). Многообразие культурных практик и опыт этого проекта натолкнули на мысль, что сохранение наследия только ради его сохранения — это мало, в приоритете всё-таки люди, которые рядом, нужно попробовать их заинтересовать в участливом отношении к локальной культуре. Благодаря проекту «Новый дом для Дома со львом» наша команда узнала, что в Фонде Тимченко есть конкурс «Культурная мозаика». Когда мы читали цели, задачи и приоритеты конкурса, хотелось воскликнуть: «Это же про нас!» Уже в 2015 году мы сами попробовали принять участие в конкурсе и были счастливы увидеть себя в числе победителей. Обучающий семинар в Тольятти для полуфиналистов конкурса, модератором которого являлся Глеб Тюрин, стал посвящением в большую семью тех, кто любит свои малые города, посёлки, деревни. После каждого обучающего семинара, общения с коллегами проект «перекраивался», появлялись новые задачи и цели. Мы сосредоточились на делах, которые бы помогали жителям, гостям и нам самим увидеть село, его



историю и достопримечательности в новом свете: создали краеведческую изостудию и творческую мастерскую для школьников села, туристическую навигацию и арт-путеводитель, провели серию выставок о людях и истории места, поддержали инициативы жителей — складывалась культурная мозаика места, в котором мы живём. Постепенно сформировалось сообщество инициативных жителей, которые оставили город и захотели жить в селе, путь к сердцам коренных жителей мы продолжаем прокладывать через открытость ко всему новому их детей. Таким образом, символический ресурс водяной мельницы, история её сохранения стали отправной точкой на пути к изменениям в культурной и социально-экономической жизни маленького села.

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

На старте проект был инициативой одной семьи. С 2016 года команду проекта пополнили активные жители сёл Лох и Гремячка Новобурасского района, в кругу нашего общения появились эксперты и коллеги из других регионов, теснее становилось взаимодействие с местной администрацией и региональной властью, направления деятельности разветвлялись — мы перестали ограничиваться водяной мельницей (для поддержания её работы Администрацией Новобурасского района создано бюджетное учреждение) и детско-юношеской аудиторией.

Разнонаправленность деятельности, с одной стороны, является сильной стороной — постоянный контакт с ключевыми целевыми аудиториями, широкое поле возможностей, включённость местного сообщества, учёт интересов сторон, появление партнёров по ка-

*Часто знаковый памятный объект территории, важный ритуал или традиция становятся точкой отсчёта культурной инициативы, идей, которая притягивает сторонников.*

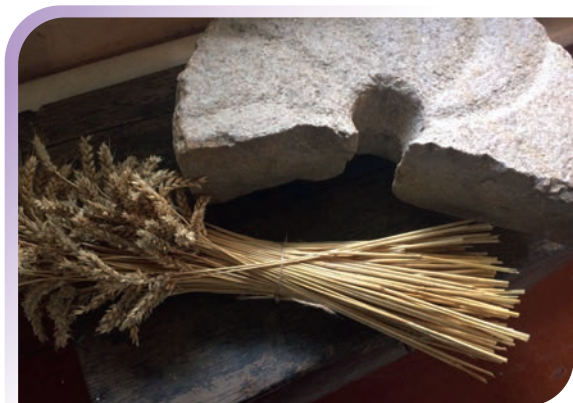
ждому из направлений, гибкость — если какое-то из направлений по каким-то причинам перестанет развиваться, то что-то будет жить. С другой стороны, имеющиеся направ-

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Приволжском федеральном округе



**СВЕТЛАНА ЧАПАРИНА,**  
заместитель директора по развитию  
Городского благотворительного  
фонда «Фонд Тольятти»

*Кейс «Деревня у водяной мельницы», на мой взгляд, успешный пример того, как одна семья может поменять сельскую территорию и людей, проживающих в ней. Это семья городских жителей со своим жизненным опытом, хорошим образованием, позитивной энергией и любовью к природному, культурному и историческому наследию. Семья Кислиных стала катализатором тех позитивных изменений, которые сейчас происходят в селе Лох. Она стала магнитом для инициативных местных жителей и таких же, как они, «приезжих». Сформировавшаяся команда вовлекает сторонников в благоустройство села, помогает им реализовывать свои идеи, развивает партнёрские связи и туризм в территории. Этот магнетизм команды, в особенности её лидера Марии Кислиной, наверное, и можно считать успехом данного кейса. Проект уникальный или, как говорит Мария, «своеобычный».*



ления слабо интегрируются между собой, поэтому проект разрастается преимущественно «вширь», а не «вглубь», это сказывается на качестве продуктов и услуг. Об успешности попыток пересечения линий развития пока судить рано, это процесс, который происходит в настоящее время. Команда проекта чувствует, что надо сосредоточиться на чём-то одном, такие рекомендации получали от экспертов, но на территории ещё не закончился период «бума инициатив». Самостоятельным становится экскурсионно-туристическое направление, жители и администрация проявляют к нему наибольший интерес, возможно, именно в силу того, что эта практика принесла на территорию первые доходы, жители и руководители бюджетных учреждений поверили, что эта деятельность востребована и может оплачиваться. Что касается финансовой устойчивости автономной некоммерческой организации «Агентство поддержки социокультурных инициатив “Артель”», которая была нами создана для обеспечения устойчивости развития имеющихся на территории социокультурных процессов, пока об этом говорить рано, мы сталкиваемся с бюрократическими и юридическими проволочками. Хочется работать в пределах правового поля, но это либо очень дорого, либо просто невозможно в силу особенностей нашего контекста.

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Основные результаты проекта «Деревня у водяной мельницы» заключаются в выстраивании коммуникации между разобщёнными сообществами, проживающими на территории села Лох Саратовской области, вовлечении новых участников в дело развития территории, появлении новых инициатив от жителей села, решении благоустроительных вопросов, старте «перезагрузки» сферы дополнительного образования в селе Лох, продвижении села в медийном пространстве, так как дела, реализованные в рамках проекта, были интересны и региональным, и федеральным СМИ, повышении компетенций участников проекта.

Работа с местным сообществом, нацеленная на результат (разработка арт-путеводителя, подготовка выставки о жителях села «Людей объединяет хорошее», образовательные мероприятия, налаживание работы ремесленных мастерских, методическая помощь при реализации инициатив), дала жизнь не только отдельным инициативам, но и породила возникновение новых, исходящих от местных жителей:

- в сфере сельского туризма — создание экотропы, «Сада неправильных скульптур» на приусадебном участке местного сыровара Юрия Карамзина, арт-кемпинга, производство сувениров, предприниматели пробуют открыть магазин, прототипом которого станет магазин в деревне Звизжи, жители обустривают несколько гостевых домов, открыта летняя кухня;
- в сфере благоустройства — в школе создано игровое пространство по мотивам детской площадки фирмы «Монструм» (Дания), идёт работа по привлечению местного сообщества к субботникам в церкви Архангела

Михаила, благоустроен родник, осуществлено зонирование центральной площади села.

Многие из инициатив жителей поддержаны замечательным конкурсом «Малая культурная мозаика». Реализация проекта была бы невозможна без участия партнёров — администрация района обеспечила устойчивую работу Водяной мельницы: в 2017 году, во время оптимизации и угрозы сокращений в сфере культуры, был создан Центр развития туризма и краеведения Новобурасского района Саратовской области, появилось несколько рабочих мест в бюджетном учреждении, его сотрудники наладили работу с ремесленниками всего района, принимают участие в благоустроительных работах. Задают планку партнёры в сфере образования с соседних территорий: в маленьком селе неизбежна нехватка профессионалов своего дела, сотрудничество с другими образовательными учреждениями в проектной деятельности обеспечивает гарантированную работу специалистов с нашими детьми — совместно с театром, где играют дети «Несмотря ни на что», и коллегами из Петровского района Саратовской области организован Фестиваль детского театрального творчества «Город N», проводились ремесленные мастер-классы, состоялись мини-стажировки. Партнёры в сфере сельского туризма совершенствуют компетенции жителей, которые пробуют себя в новом качестве. Например, на протяжении нескольких лет в село приезжает проект «Саратовская фототропа», благодаря ему у жителей появились хорошие фотографии для репрезентации своего дела, рекомендации бывалых путешественников, опыт составления экскурсионных программ и их продвижения в социальных сетях и СМИ. Участие в грантовых конкурсах и программах позволило привлечь дополнительные средства на реализацию проектов.

Пул информации о локальной истории собран в рамках подготовки первого выпуска издания «Фольклорная практика в селе Лох» (проектная задумка реализована совместно с Национальным исследовательским институтом «Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского»). В написании первого выпуска приняли участие 12 студентов-фольклористов, 6 школьников села, учитель истории и руководитель музейного кружка при Школьном музее Боевой славы М. Е. Родионов, опрошено около 70 жителей. Презентован сборник на Научно-практической конференции «Фольклор: традиции и современность» (декабрь 2016 года, СГУ).

На детской площадке «Страна детства» начал работать летний кинотеатр. Показывались видеоролики, снятые в селе Лох и о селе Лох. Так, например, коллеги по «Культурной мозаике малых городов и сёл» Дмитрий Селиванов и Светлана Ашкапова в рамках своего проекта «Прикосновение к легенде» (город Ртищево Саратовской области) знакомились с сельскими музеями, буквально на перекладных добирались даже до самых маленьких музеев Саратовской области, стремясь выстроить партнёрскую сеть между сотрудниками районных и сельских музеев, встречи запечатлевали в видеозарисовках. По мотивам такой встречи в школьном музее села был снят ролик «Музей в селе Лох», с которым мы, конечно, познакомили жителей на новой площадке летнего кинотеатра. Другой пример, показ документальной миниатюры «Фильм о разрушенном храме в селе Лох» режиссера А. Коренюка (город Саратов) — фильм вошёл в программу Международного фестиваля документальной мелодрамы «Саратовские страдания». Особый интерес вызывали видеосюжеты про Лох, вышедшие на телеканалах ОТР, Первом, ГТРК. Это помогло донести до жителей села примеры того, как презентуется история и происходящие события в селе Лох в медийном пространстве (из-за медленного интернета не у всех есть возможность посмотреть эти ролики в сети).

Главным экономическим эффектом видится то, что начала формироваться новая экономика, появились новые для села услуги в сфере культуры и туризма, а местное сообщество прирастает новыми активными участниками, которые находят в селе возможности для своего развития, реализации идей и представлений о счастливой и гармоничной жизни.



## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Нам кажется, что перспективы развития проекта привязаны к появлению рабочих мест в сфере туризма и ремесленничества. Развитие направления самозанятости поможет укрепить состав команды активных жителей села, готовых направлять свои силы на созидательные проекты. Очень часто люди, в которых мы заинтересованы, задают вопросы: «Есть ли работа в селе?» и «Сколько стоит дом в селе?»; появление высокоскоростного безлимитного интернета в 2020 году поможет привлечь тех, кто может работать удаленно и хочет жить в развивающемся селе.

Важно сохранить школу, потому что это залог того, что село не станет дачным посёлком, сохранится социальная инфраструктура.

Картина будущего коррелирует с картиной прошлого села. Так, например, рассказывалось о лоховской артели в 1906 году: «В селе Лох Саратовского уезда года три тому назад 15 молодых крестьян, грамотных, развитых, объ-

*Создание рабочих мест в малых территориях может стать одним из значимых результатов работы социокультурной практики. Экскурсионная деятельность, реализация фермерской продукции, производство и продажа сувениров, сервисы гостеприимства — всё это не только обеспечивает самозанятость, но и открывает потенциал создания малых и средних предприятий коммерческой сферы.*

единились в артель, завели все артельное хозяйство и на доходы с артельного хозяйства устроили библиотеку, помогли бедным крестьянам, помогли погорельцам и явились культурным ядром села, которому завидовали многие...» Думается, что формирование «культурного ядра села» поможет поступательно решать возникающие задачи. Такая организационная структура является прообразом либо социально ответственного бизнеса, который готов участвовать в жизни района, интегрировать свою деятельность в общесельские дела, либо центра социокультурного развития, который функционирует благодаря тому, что активные жители координируют свою деятельность.





## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

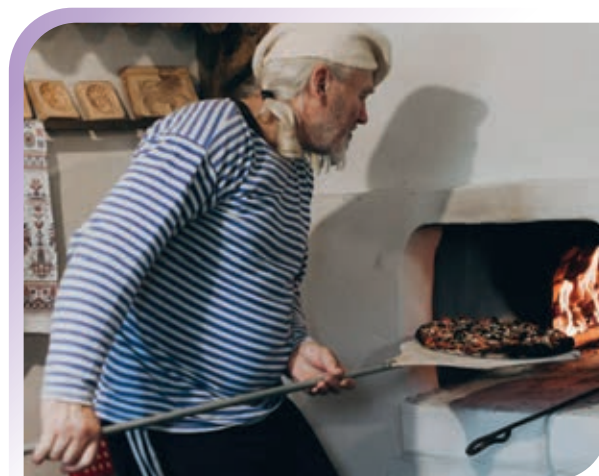
Расхожая фраза из бизнес-литературы, которую можно встретить в заглавиях или эпиграфах к главам про пути к успеху, «Мысли глобально, действуй локально» оказалась действительно рабочей. Чем больше сил вкладывается в локальное дело, тем заметней результат. Долгое время мы работали в пространстве одного села, нам был понятен механизм работы в таком пространстве, где всех знаешь, а все знают тебя, где результат совместного труда невозможно не заметить, обратная связь не заставляет себя ждать, где рано или поздно, но всё-таки гарантировано принятие деятельности, а опосредованные результаты греют душу. ЦСР обязывает выйти за рамки маленького поселения. Мы находимся в начале этого пути: к нам обращаются за помощью, рассказывают про проекты, которые хотят реализовать, стремятся вовлечь в свои дела. Осознать свою роль в качестве «хаба» помог конкурс «Малая культурная мозаика», когда мы сами явились организаторами грантовой программы и познакомились с конкурсным «закулисьем». В 2018 году конкурс был открыт для всех жителей Новобурасского района, но было условие, что предлагаемый проект должен быть партнёрским по отношению к селу Лох. Нам казалось, что этот шаг станет залогом партнёрской сети внутри района. В итоге мы получили одиннадцать прекрасных заявок от жителей нашего села, семь из них поддержали, но не было ни одной заявки из района (об этом чуть позже). Реализация проектов оказалась выше всяких похвал. Мы увидели в жителях лучших союзников по развитию территории. Например, проект «Маров родник и мост к нему» — один из победителей конкурса «Малая культурная мозаика» в 2018 году. Сумма поддержки была 20 тысяч рублей, представьте, сколько сил, средств и материалов получилось привлечь руководителю инициативной группы проекта В.В. Сушкову, чтобы благоустроить родник, сделать капитальный ремонт моста, декорировать его, построить купель и лавочки для неё, отсыпать камнем около 30 метров тропинки к роднику. Один проект инициативной группы жителей, который оказался поддержан небольшой суммой, обеспечен информационной поддержкой и вниманием, решил сразу несколько задач: обеспечил переправу между правой и левой сторонами села (когда село растянуто на 7 км и его соединяют



#### ОЛЕГ ПЕТКЕР

директор ООО «Электрон»

*Проект «Деревня у водяной мельницы» создаёт в селе позитивную атмосферу, в которой строить планы по развитию уже становится хорошей привычкой. Постоянно появляется что-то новое, мы тоже в своей сфере развиваем идеи добрососедства, участвуем в благоустройстве. Хочется в перспективе восстановить работу сельской пекарни, облагородить пустующие и заброшенные площади, сделать сельский магазин не только центром потребительского притяжения, но и культурного. Проекту желаю развивать и реализовывать свой бизнес-потенциал. Вместе сможем многое!*



6 мостов — ремонт одного из них дорогого стоит!), спас от забвения природную достопримечательность — Маров родник, создал для экскурсантов новый объект интереса, а для жителей праздник освящения родника и повод собраться вместе, например, в праздник Крещения у купели. Другой проект семейной инициативной группы под руководством Ю.А. Карамзина тоже работал с пространством, но механика была совершенно другая: он создал у себя на участке «Сад неправильных скульптур». Казалось бы, что тут общего с местными инициативами, культурными услугами и сообществом? Дело в том, что его проект стал культурным прецедентом для села — в выходные дни двери «Сада неправильных скульптур» не закрываются, поток желающих посмотреть скульптуры, которые помогают Юрию Карамзину делиться своими жизненными впечатлениями, удивляет. Возникла мотивация увеличивать поголовье альпийско-нубийских коз, потому что каждый посетитель хочет попробовать домашний козий сыр. Инициатора этой истории, выходящей за рамки привычных культурных практик, Ю.А. Карамзина показали на главных федеральных каналах страны. Всё это происходит на фоне привычного сельского неторопливого уклада, убеждая жителей в эффективности поиска новых инструментов и подачи того, что есть в интересном формате. Наша организация поддерживает этот поиск и пробы, привлекает ресурсы и возможности. Это лишь несколько примеров, но они созвучны истине, звучащей в словах В. Цоя: «Если есть шаг, должен быть след».

«Малая культурная мозаика» в 2018 году стала следом той работы, которая была проделана в рамках программы «Культурная мозаика» нашей командой.

В 2019 году мы решили, что пора выйти за рамки села и объявили конкурс на территории района. Заявок получили в два раза меньше, специфика большинства проектов совершенно иная — проектные инициативы оказались будто бы поражены вирусом, при котором деятельность сводится к мероприятиям «для галочки», хотя в реальности проделывается большая работа. Мы поняли, что такой инструмент, как конкурс, пока применять рано, нужен другой формат взаимодействия с работниками учреждений и жителями на территории района — своеобразный инкубатор инициатив. Микроклимат, созданный совместно с программой «Культурная мозаика», необходимое условие для «прорастания» инициатив. Тот опыт и технологии, которые нам подарила «Культурная мозаика», распространяются на район и опосредованно на регион, но «культурная экспансия» происходит медленнее, чем мы ожидали. Обсуждение совместного плана действия по развитию проектной культуры в районе и регионе в целом вынесено на стратегическую сессию, участниками которой станут представители региональной власти, администрация района, активисты, коллеги из региональных НКО. Очевидно, что мы подошли к новому этапу работы. Общаясь с коллегами, приглядываясь к траектории развития их центров социокультурного развития, наблюдаем схожую проблематику: есть необходимость продолжать точечную работу с инициативами — мы в силах это сделать, необходим запрос от органов власти и местного самоуправления в нашем регионе. Феноменальным кажется опыт Удмуртии, где программы акселерации и инкубации сделали своё дело, обеспечив высокий уровень активности на местах. Сейчас нет безвоздушного профессионального пространства, «Куль-

турная мозаика» сформировала сообщество, которое вне рамок посёлков, районов, регионов, организаций, проектных идей, именно это сообщество подпитывает идеями, решениями и оптимизмом при выстраивании своей стратегии.

## 2 Партнёры.

Партнёрская сеть продолжает складываться по сей день, имеет достаточно сложную структуру. В туристическом направлении нашими партнёрами и заинтересованными сторонами стали:

- Инициативные группы жителей села — формат участия варьируется от непосредственного предоставления услуг в сфере приёма гостей села до создания атмосферы дружелюбия. Активные жители заинтересованы, так как это возможность создать себе рабочее место, предложить свой продукт или услугу, наблюдатели заинтересованы, потому что развитие туристического направления положительно сказывается на инфраструктурных и благоустроительных вопросах. Актив жителей соседних сёл: одобрительно относятся к тем практикам, которые реализуются у нас на территории, готовы помогать и участвовать в наших проектах.
- Туристические фирмы Саратовской области — предложение услуг и продуктов на региональном уровне, знакомство с отраслью.
- Фермеры — получают презентацию своей продукции новой аудитории, для проекта — возможность вовлечь бизнес в социокультурные процессы, формирование представления о социально ответственном бизнесе.
- Администрация муниципального района — мы им интересны, потому что происходят заметные подвижки в направлении, которое поручено развивать, для проекта чем лучше отношения, тем меньше преград, необходимо поддерживать баланс, кроме того Водяная мельница находится в ведении муниципальной власти, все основные потоки индивидуальных экскурсантов идут через этот объект.
- Научное сообщество — опыт села Лох Саратовской области походит на социокультурный эксперимент и площадку для апробации новых практик, поэтому сложились взаимовыгодные контакты с научным сообществом (социологами, художниками, филологами, архитекторами, культурологами).



**НИКОЛАЙ ПРЯНИШНИКОВ,**  
эксперт «Культурной мозаики», старший преподаватель Московской высшей школы социальных и экономических наук, ведущий преподаватель РАНХиГС

*Село Лох являет собою пример гражданской инициативы, в которой совместились субъективные (заинтересованность семьи Кислиных в перемене места жительства) и объективные факторы (интересная история села, ставшего классическим полигоном для исследователей-крестьяноведов). Обращает на себя внимание «введливость» авторов, потративших год и более на изучение ситуации и практики меморации мельниц. Здесь мы видим реализацию нашего главного тезиса о локальном развитии — соединение разных потенциалов. Так, местная активность соединяется с возможностями губернатора и внешних экспертов, например, московского профессора. Во всех случаях обращения Кислиных обладали важным свойством — убедительностью и настойчивостью (энергией).*

*В этом кейсе будущим проектировщикам важно обратить внимание на следующие особенности. Для успешного участия в конкурсе важно:*

1. *Стартовать с инициативой до времени написания заявки и обращения в фонд;*
2. *Опирайтесь на успешные примеры (в нашем случае — это «Дом со львом» в Поповке);*
3. *Сосредоточиться на конкретном направлении (обучении школьников);*
4. *Не бояться постоянной перенастройки проекта;*
5. *Институционализировать инициативу («Артель»).*

*Результатом стала возникшая инициативная группа граждан, способных реализовывать свои проекты, мультипликация эффектов.*

### 3 Изменения.

Наше участие в программе совпало со временем, когда на село начали обращать внимание, когда появилась заинтересованность в инициативах, исходящих от активных жителей. «Культурная мозаика» помогла увидеть системность в происходящем, более широкий контекст. Именно это мотивировало нас меняться. Общаясь с жителями с соседних территорий, мы заметили, что они хотят, чтобы проблемы в сфере образования, благоустройства, культуры решались, но с механизмами и возможностями не знакомы. Наша задача — транслировать полученные знания, делиться тем, что увидели и услышали на семинарах, стажировках, в проектах коллег. Отличительной чертой нашей деятельности является динамичность процессов в социокультурной сфере, с одной стороны, с другой, долгосрочность эффектов от деятельности. Мы не всегда признаем, что ситуация на территории изменилась, тогда ход проекта «буксует»: хочется соответствовать тому, что написано в заявке. Участие в стажировках и семинарах помогало взглянуть на свой проект со стороны, «перезагрузиться».

Самым значимым изменением считаем сформированное сообщество активных жителей. Да, мы разделяем мнение экспертов, что должна формироваться команда, это даёт дополнительные возможности и преимущества, но именно сообщество даёт проекту импульсы, задаёт направления развития.

### 4 Ключевые особенности.

Есть несколько обстоятельств, определивших нашу роль на территории. В процессе развития проекта мы нашли единомышленников в лице активных жителей, которые готовы участвовать в событиях и делах, меняющих шаг за шагом рутинную действительность. Если оказывать поддержку — знакомить с аналогичными инициативами, помогать писать заявки и отчёты, рассказывать о том, чем можно усилить идею или инициативу, знакомить с людьми, которые разделяют наши ценности, — то эффект от деятельности инициативных групп значительно усиливается. Кроме того, в Новобурасском муниципальном районе нет крупных производств, фермеры посильно финансово помогают садикам, школам, клубам решать текущие бытовые проблемы, поэтому очень важно научиться быть самостоятельными и независимыми. «Насмотренность» и знания в новой для жителей сфере способствуют тому, что в селе, где нет даже собственной администрации, возникает сила, способная решать задачи, которыми не всегда успевают заняться бюджетные учреждения или районная администрация. Развивая партнёрскую сеть внутри района, мы стремимся к тому, чтобы в большинстве населённых пунктов были выявлены такие точки роста в лице активных жителей. Эффектив-



ность такой модели именно для нашей территории подтверждается тем, что за время участия в программе «Культурная мозаика» удалось достичь результатов по тем показателям, которые раньше не были применимы к территории: появились новые жители, возросли цены на недвижимость, в селе появились ежегодные мероприятия, сумма привлечённых средств на социокультурную деятельность превышает в два-три раза годовой бюджет муниципального образования, появились новые услуги в сферах культуры и дополнительного образования.

## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

**1** Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Отдельно друг от друга наши символические, человеческие, природные, материальные ресурсы едва ли можно назвать «уникальными»: водяные мельницы всё-таки кое-где сохранились, активные жители, которые не хотят мириться с надвигающимся на их территорию забвением, есть во многих малых городах и сёлах (успех конкурса «Культурная мозаика» — яркое тому подтверждение), регионы есть более богатые, способные обеспечить наличие современной материальной базы в учреждениях культуры и образования, природными достопримечательностями в нашей стране удивить сложно, очень уж их много... Нам часто пригождается слово «своеобычность». «Своеобычность» являет собой случившееся именно в этом месте сочетание всех удивительных черт. Конкурентным преимуществом начинает обладать тот, кто приблизился к осознанию взаимосвязи всех этих внутренних сил места, их нераздельности. Возможно, успех, которого удалось достичь на старте, связан именно с этим — мы ценим творческую «ЛОХматость» места.



**2** Какие трансформации произошли?

Команда нашего проекта — это семья и неравнодушные помощники. Многим до сих пор кажется, что раз мы семья, то единство мнений априори наша сильная сторона. Когда дело доходит до принципиальных решений, оказывается, что у каждого своё видение, невольно думаешь: «Всё было бы проще, если бы у нас был начальник, который бы принял решение, а остальные согласились бы...» С другой стороны, мы заметили, что среди участников конкурса «Культурная мозаика» очень много семейных команд, попробовали ответить себе на вопрос: «Почему реализацией социокультурных проектов так часто занимаются именно семьями?» Кажется, что семье всё-таки легче лавировать, семья мобильнее, нежели институция. Особенно, если стремиться к тому, чтобы у всех членов семьи формировались компетенции, общий язык, близкое понимание проблематики.

### 3 Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в общее ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

На одном из первых семинаров конкурса «Культурная мозаика» региональный оператор Поволжского федерального округа Светлана Чапарина, рассказывая о специфике проектной деятельности, привела такую цитату: «Любой проект на стадии идеи проходит три этапа: “Что это за бред?”, “В этом что-то есть...”, “Кто же этого не знает!”». Мы в тот момент как раз были на этапе, когда местным сообществом проект воспринимался в ключе «Что это за бред?» Единомышленников в пределах района не было, представить, что возвращение водяной мельницы в современную жизнь села может что-то изменить — трудно, туристические амбиции жителей и восстановление мельницы никак не пересекались в сознании, казалось, что только грибные места могут завлечь гостей в нашу сторону, мельницу считали заброшенным промышленным объектом, который к культуре и локальной истории не имеет отношения. Мы не знали, получится ли у нас пройти путь до условного этапа «Кто же этого не знает!»

Оглядываясь назад, понимаем, что путь пройден, можно ставить новые цели и работать над улучшением того, что получилось достичь. Любой житель района точно скажет: «Кто же не знает мельницу в селе Лох?» Мы видим весь спектр изменений, которые потянула за собой история с мельницей в различных сферах жизни села, и их взаимосвязь: в образовании, в благоустройстве, в попытках становления сельского туризма, в отношении жителей к своему селу, в формировании местного сообщества. Ощущение, что перемены к лучшему возможны, что результаты зависят от того, сколько сил и любви вложено в дело, что фоновое ворчание «Ничего никому не надо, кругом бардак и изменить ничего не получится» не отменяет успехов даже, казалось бы, в безнадежном деле. Так становимся счастливее мы. Для жителей счастье у каждого своё: кто-то начал гордиться делами своих старших родственников, кто-то почувствовал, что его давнишняя идея вдруг оказалась востребована, у кого-то появилась работа-мечта в пределах села, кто-то смог воплотить идею в жизнь, у сельских ребятишек появились возможности в сфере досуга.



## 4 Какая фраза, человек, состояние вдохновляли/вдохновляют вас на реализацию проекта?

На разных этапах развития проекта были люди, истории, слова, которые помогали и направляли. В начале пути нас вдохновила история спасения «Дома со львом» в селе Поповка Хвалынского района Саратовской области. Мы принимали участие в событиях этого проекта в качестве волонтеров, набирались смелости и опыта для того, чтобы повернуть вспять грустную историю о ветшающей сельской водяной мельнице в селе Лох Саратовской области. Нас так впечатлили профессионализм, искренность и отзывчивость команды и неравнодушные волонтеры проекта, что хотелось во всем идти шаг в шаг, но постепенно мы поняли, что у каждого проекта есть своя линия жизни, что нужно придерживаться базовых ценностей, а проектные шаги будут отличаться. Сперва в это верить не хотелось, было стремление списать возникающие трудности на то, что кто-то ошибся, на неопытность, несправедливость, на что угодно.

В этот период с нами случилось удивительное событие, к которому мы часто возвращаемся. От жителей мы слышали: «Вот как-то к нам англичанин приезжал, расспрашивал про всё...», имени его не помнили. Мы удивлялись, но не могли предположить, кто этот англичанин, по какому поводу он оказался в селе Лох. Череда обстоятельств познакомила с профессором, полевым социологом Валерием Виноградским. Он рассказал, что в селе Лох в 90-х годах реализовывался проект Теодора Шанина «Социология и история российских деревень», основатель крестьяноведения приезжал в командировку в село, где работали социологи из его команды Валерий и Ольга Виноградские. Они брали глубинные интервью у старожилов, рожденных в начале XX века. По итогам исследования собрана бесценная коллекция воспоминаний и рассказов, сняты фильмы «Деревенские Атлантиды», «Две оглядки», «Духов день», вышло несколько монографий. Спустя 25 лет учёные Виноградские снова вернулись в село Лох, занялись изучением новых сельских микромиров. Благодаря конкурсу исследовательских работ среди молодых учёных, проходившему в рамках программы «Культурная мозаика малых городов и сёл», мы в 2016 году удостоились чести принять участие в конференции «Пути России» в стенах Высшей школы социально-экономических

наук, послушать секцию, в работе которой принимал участие Теодор Шанин. В те дни мы почувствовали себя правопреемниками большого и важного дела, будто нашли своё место, увидели широту контекста, в котором оказались.

Особое место занимают рабочие встречи во время стажировок и семинаров конкурса «Культурная мозаика малых городов и сёл», многие из них продолжают жить в нас и нашем проекте, помогают и вдохновляют. Так, кейсы, с которыми познакомились в Кенозерском национальном парке, не дают отступить от принципа комплексного подхода к развитию территории — между сферами культуры, образования, благоустройства, сельского туризма, экологии, бизнеса, администрирования нет автономности. Сейчас комплексный подход невозможно применить к нашей территории в силу многих обстоятельств, но в локальных делах мы его стараемся применять, держим в голове идеальный образ развития. Стажировка в Калининградской области убедила в необходимости стратегического видения развития, формально наша стратегия написана, но опыт, с которым нас познакомили калининградские проекты, заставляет воспринимать стратегию критически, работать над слабыми местами, усиливать написанное конкретикой. Стажировка в Великобританию стала путешествием в альтернативную реальность, мы увидели иной подход к решению тех же проблем, что есть у нас, новые культурные практики, а через некоторое время коллеги «альтернативную реальность» интегрировали в свои проекты (город Тотьма, остров Ольхон) — это тоже стало ярким вдохновляющим примером.

## 5 Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Пути к формированию ЦСР на сельских территориях у всех различны, думается, что невозможно обойтись даже десятком моделей ЦСР, поэтому каждой проектной команде важно осознать и принять именно свой путь, «такость» места.



Ключевые теги:  
#уникальныелюди  
#дворечья  
#обгоняяветер  
#дворечье

## Ферма



п. Ферма Пермского района Пермского края,  
**16 км** от Перми



Количество жителей  
(населенный пункт / район):  
**3 768 человек / 112 643 человека**



Территория реализации проектов:  
**посёлок Ферма и Пермский район**  
Пермского края



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **2 080 349 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **2 582 000 рублей**  
в натуральном виде — **242 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **394 человека**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **1**

Число поддержанных местных инициатив: **28**

Фестиваль «Обгоняя ветер» позволил объединить старожилов территории и новых жителей на основе местной истории и традиций, связанных с производством и воспитанием лошадей.

Создана новая коммуникативная площадка «Парк Дворечья «Подкова времён», проведены объединяющие партнёров и местные сообщества фестивали («День орловского рысака», «Обгоняя ветер»), участниками которых становятся более 30 территорий Пермского края. Растёт число организаторов мероприятий и вовлечённых местных жителей.



# Часть 1.

## КТО ВЫ

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Татьяна Леснова,  
руководитель проекта, депутат Совета  
депутатов  
Двуреченского сельского поселения.

Юлия Пименова,  
партнёр проекта, директор автономной  
некоммерческой организации «Своё время».

Сергей Пьянков,  
директор муниципального  
автономного учреждения  
«Культурно-досуговый  
просветительный центр  
«Двуречье».

### Соцсети:

<https://vk.com/dvurechepodkovavremen>,  
<https://vk.com/novoedvurecheperezagruzka>,  
<https://vk.com/obgonyayaveter>

### Контакты для связи:

[t.lesnova@mail.ru](mailto:t.lesnova@mail.ru)



Сформированы активы малых территорий, объединенные по разным актуальным темам и направлениям: самоуправление через ТОС, молодые семьи, спортсмены, ремесленники (товаропроизводители) и др.

Создан фонд местных сообществ «Новое Двуречье», открыта Лаборатория социального предпринимательства. Возрастает активность местных жителей в организации территориального общественного самоуправления (ТОС), участии в конкурсах и реализации проектов.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Веской причиной, которая подтолкнула нас к реализации проекта, стало большое количество новых жителей Двуречья — началась массовая жилищная застройка, появились многоквартирные дома, в результате население в посёлках Ферма и Горный за 3 года прибавилось на 2000 человек. Люди появились быстро, они не знали территорию, на которой обосновались, не понимали историю, наши традиции, привычные отношения. Традиционный уклад сильно изменился — раньше мы знали всех соседей, тесно общались между собой, крепко дружили; после массовой застройки всё стало меняться — появились озлобленность, непонимание, враждебность — это было непривычно и тревожно. Мы стали искать решение, ответ ждал нас в историческом прошлом посёлка Ферма.

Раньше здесь работал известный на всю страну конно-племенной завод № 9 по разведению орловского рысака. Слава гремела большая! Долгое время территория конезавода и весь конюшенный комплекс были запущены, так как предприятие стало банкротом и всё его имущество постепенно приходило в негодность. Но появился инвестор Александр Евгеньевич Кузовлев, который выкупил одну из площадок,

*Историческое прошлое во многих социокультурных практиках становится темой для объединения разных сторон и отправной точкой для поиска возможного направления развития территории.*

и на сегодняшний день на её базе успешно развивается Федерация конного спорта Пермского края — наш партнёр и площадка проведения фестиваля.

Эти два фактора и стали поводом для создания проекта «Подкова времён».



### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

В стратегию реализации мы включили 2 направления:

- **социокультурное** — сделать исторический экскурс, презентовать традиционный уклад Двуречья, представить нашу культурную парадигму. Так появилась идея большой фотовыставки, которая отражает историческое и социокультурное наследие наших посёлков;
- **спортивное** — во-первых, спортивные соревнования всегда пользовались успехом у жителей; во-вторых, мы понимали, что спорт может стать нейтральной темой для вовлечения новых жителей и старожилов.

Для реализации мы придумали культурно-спортивное событие — фестиваль «Обгоняя ветер». К участию пригласили весь район, это 16 сельских поселений, всех спортсменов, которые живут у нас, все семьи. В рамках события работала выставка — там показывали небольшой документальный фильм, выставлялись фотографии. Участниками тогда стали 1000 человек, но главное, что мы возобновили давнюю забытую традицию — ежегодно на территории конезавода проводились бега, Масленица. Но после банкротства, конечно, никто этим не занимался, хотя память об этих временах был жива. Специально выбрали именно зиму, чтобы жители посёлка старожилы и новички посёлка погрузились в атмосферу тех событий.

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Приволжском федеральном округе



**СВЕТЛАНА ЧАПАРИНА,**  
заместитель директора по развитию  
Городского благотворительного  
фонда «Фонд Тольятти»

*Особенность кейса «Парк Двуречье. Подкова времён» в том, что в результате активности команды на территории появилось несколько новых активных сообществ, которые развивают свои проекты, объединяют жителей по интересам. Наличие на территории социально ответственного бизнеса и партнёрские отношения с ним способствовали реализации первого проекта и проведению спортивно-культурного фестиваля, который стал традиционным и продолжает развивать территорию. Запущенные процессы самоорганизации и самореализации жителей продолжают развиваться, несмотря на быстро меняющуюся ситуацию, обусловленную и сменой власти на территории, и кадровыми изменениями в команде.*



## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Мы не ожидали столь живого отклика от новых жителей, они с любопытством и охотно принимали участие в общих событиях, были готовы взять на себя инициативу — к примеру, объединились молодые родители, создали семейный клуб, который работает до сих пор. Клуб стал нашим партнёром, помогая вовлекать семьи с детьми, школьников в наши события.

Фестиваль — большое и значимое событие для всего района, сейчас он проходит два раза в год и принимает гостей со всей страны. Привлечение туристов, развитие экскурсионной привлекательности места было одной из задач проекта, у нас это случилось неволью — фестиваль стал привлекать всё больше и больше участников и зрителей с каждым годом, продвигая бренд Двуречья. Сейчас это 30 городов, более 3000 участников. Меняется концепция, но сохраняется активное участие жителей и партнёров, прирастает количество гостей.

Мы распределяем зоны ответственности в подготовке мероприятия — Алексей

*Одним из эффектов реализации культурной инициативы может стать появление и укрепление бренда территории, что обычно выражается в возникновении названия (нового топонима, идея которого близка и понятна жителям), символики, новых локальных обычаев и других формах.*

Деткин (тот самый новый житель, который недавно поселился в посёлке) профессионально занимается всем спортивным направлением, мы взяли на себя организацию культурной программы, вовлекаем детей и молодёжь в участие и проведение.

Со времени реализации проекта и проведения фестиваля территория стала позиционироваться как Двуречье, это название не было историческим и появилось по нашей инициативе. Короткое и звучное, оно легко закрепилось и вошло в обиход.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Считаем одним из наших главных достижений, что в ходе проекта удалось вырастить несколько сообществ активных жителей — молодые семьи, родители спортсменов и другие. Сейчас они создают новые проекты, включаются в инициативное бюджетирование. Молодёжь, которая самостоятельно развивает спортивное направление, вовлекает детей, ищет возможности для развития.

Поэтому стратегия реализации заключается в поддержке и развитии созданных объединений жителей. Вот первые результаты такой работы: у нас появились новые ТОСы, спортивный центр, территория получила 5 грантов.

Мы будем продолжать вкладываться в развитие местных сил, поэтому курс на увеличение внебюджетного финансирования (грантов), поиск новых возможностей экспертной поддержки, разнообразие форматов и увеличение объемов услуг и возможностей в сфере культуры, сохранение традиционных событий, развитие существующих традиций и формирование новых.



## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Технологии, которую мы привнесли в территорию с целью развития Двуречья, мы обучились как раз в рамках программы «Культурная мозаика». Это стратегические сессии, которые мы проводили минимум раз в год. В одном зале собирались жители в возрасте от 8 до 80 лет, мы вместе решали, что можем сделать для развития наших посёлков. Это стало совершенно новым инструментом для территории, новым уровнем качества общения и принятия решений. Благодаря стратегическим сессиям мы находим партнёров и помощников в реализации проектов, вовлекаем жителей в активный процесс развития своих поселений.

Сейчас в посёлке многое изменилось — поменялся руководящий состав администрации, кадры в учреждениях, но культурно-досуговый центр «Двуречье» по-прежнему является центром культуры и притяжения для жителей, организатором всех культурных событий, местом сбора и общения активных и инициативных жителей, оператором грантовых и проектных работ.

#### 2 Партнёры.

На наш взгляд, важным преимуществом команды проекта стало то, что к нам присоединился депутатский корпус поселения. Активные, деятельные, обладающие опытом и ресурсами молодые депутаты. Это была действительно мощная поддержка проекта, многие трудные вопросы мы решали легко и быстро, продвигая наши социокультурные инициативы.

Большую поддержку оказывала местная власть, глава города. Ключевым партнёром стал Александр Евгеньевич Кузовлев, который выкупил одну из площадок конезавода и тем самым дал ему вторую жизнь. На старте проекта к нам присоединилось управление молодёжной политики и фонд молодёжных инициатив; далее совет муниципальных образований Пермского края, благодаря которому мы могли транслировать нашу практику по всему региону и не только (ездили в Кировскую область на Зимнюю школу Комитета гражданских инициатив).

Наши партнёры — это созданные сообщества жителей, которые объединились во время реализации проекта и продолжают сотрудничать.



### 3 Изменения.

Удачно реализована попытка мотивировать жителей объединяться, общаться и решать проблемы и вопросы сообща. Основной прорыв проекта — это объединение ресурсов для реализации социально значимых проектов.

Самые яркие примеры привлечения ресурсов — проекты спортивной молодёжи, ТОСов и инициативное бюджетирование (более 1 млн руб. в 2018 году, две новые заявки на 2019 год). Кроме того — новый творческий коллектив в деревне Нестюково, родительские инициативные группы (спорт, образование, самоуправление в школе), ремесленники. Успешные примеры проектов, реализованных в поселке Ферма, стали мотивацией для аналогичных практик в малых населённых пунктах (деревня Нестюково, деревня Устиново, деревня Мостовая, посёлок Горный). Важно, что сформировавшиеся сообщества самостоятельно развиваются и налаживают горизонтальные связи между собой.

В рамках реализации проекта отработаны модели работы с жителями, стимулирующие проектную культуру, объединение и реальное самоуправление. Обучающие и просветительские события в рамках проекта стали сильным толчком для роста активности жителей, их осознанного обучения. За последний год все модели (спорт, ТОС, инициативное бюджетирование, товаропроизводители, творчество) либо прижились и развиваются, либо только появились, но во всех деревнях сельского поселения.



## 4 Ключевые особенности.

Изначально нас всех объединила общая история — значение конезавода велико для посёлка, поэтому возрождение традиционных мероприятий, самого духа места было воспринято всеми с большим воодушевлением. Новые жители почувствовали эту энергию и тоже присоединились.

И ещё было важно, что наша команда почти полностью состояла из местных депутатов, которые реально вкладывались всеми возможными ресурсами в развитие проекта. Мы понимали друг друга, так как все молодые, говорим на одном языке и осознаём значимость проекта.



**АРТЁМ ГЕБЕЛЕВ,**  
эксперт Института Городского  
и Регионального развития  
НИУ «Высшая школа экономики»

*Интересный и, безусловно, позитивный кейс. Подкупает взаимодействие с самыми разными группами жителей: администрацией, предпринимателями, «старожилами», приезжими. Если у коллег получилось выстроить с ними взаимодействие, это означает, что они, скорее всего, научились разговаривать на разных языках, понимать различные интересы и ценности, находить аргументы и придумывать форматы взаимодействия. Организация спортивного фестиваля не отличается новизной, но явно прослеживается добротная «хозяйственность»: в ход пошли все имеющиеся ресурсы.*

## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

**1** Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Мой дед был последним директором конезавода, поэтому мне лично, как и многим другим жителям Двуречья, всегда хотелось найти возможности для восстановления наших традиций. Мы живём здесь всю жизнь, наши дети растут в посёлке. Счастье — понимать, что они любят свой дом так же, как и мы, и всегда хотят вернуться.





Ключевые теги:

#казым  
#касумйис  
#касумёх  
#фондпупи

## Казым



с.п. Казым Белоярского района Ханты-Мансийского автономного округа, **540 км** от Ханты-Мансийска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**1 565 человек / 28 434 человека**



Территория реализации проектов:  
**село Казым и Белоярский район  
Ханты-Мансийского автономного  
округа**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **2 042 000 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:

в денежном виде — **5 476 000 рублей**

в натуральном виде — **263 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев — **150 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **3**

Число поддержанных местных инициатив: **29**

Объединение жителей трёх удалённых населённых пунктов одного поселения Казым в единое культурное пространство через воссоздание светской части священного праздника местных жителей — Медвежьих игрищ.

Создана партнёрская сеть локальных центров для сохранения культуры северных народов и адаптации праздника Медвежьих игрищ кызымских, обских хантов и северных манси в сельских поселениях. Возрастает инициативность местного населения внутри населённых пунктов и активное взаимодействие их между собой.



# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Марина Кабакова,  
руководитель проекта, учредитель Фонда ПУПИ  
(поддержки угорских проектных инициатив),  
руководитель отдела в МАУК «Центр исторически-  
культурного наследия «Касум Ёх».

Сайт:  
<https://beargames.ru>

Соцсети:  
<https://vk.com/club182021002>

Ольга Кравченко,  
научный консультант проекта, учредитель  
Фонда ПУПИ, помощник депутата Тюменской  
областной Думы.

Контакты для связи:  
[mcabakova@yandex.ru](mailto:mcabakova@yandex.ru)

Елена Федотова, медиаменеджер,  
учредитель фонда  
ПУПИ, директор МАУК  
«Центр исторически-  
культурного наследия  
«Касум Ёх».



Создан Совет по сохранению родных языков и культуры, объединивший активных селян, представителей разных организаций и сообществ. Появилась Национальная община, открыт культурный центр с муниципальным финансированием.

Привлечено более 2000 тыс. руб. грантовой поддержки и софинансирования местных предпринимателей. Местные жители активно вовлекаются в разработку своих идей, поддержано 25 местных социокультурных инициатив различных сельских поселений.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Основная проблема, на решение которой были направлены усилия команды проекта, это утрата культурного наследия коренных народов Югры и одного из важнейших его элементов — Медвежьих игрищ (хант. — Пупи як). Праздник имел несколько статусов: семейный, родовой, территориальный, межрегиональный и межэтнический и проводился регулярно на каждом стойбище или поселении, благодаря чему сохранялась история народа, различные фольклорные жанры и социальные связи. Понимая важность Медвежьих игрищ для сохранения этнической идентичности и народа как такового, инициативная группа разработала проект, который изначально назывался «Школа сохранения ритуального праздника «Медвежьи игрища». В рамках данного проекта предполагалось обучать мужчин старшего возраста исполнению священных песен, а молодых людей — более доступной её части — небольшим песням и сценкам. Обучение планировалось проводить непосредственно в местах проживания носителей данной традиции. В первом туре конкурса «Культурная мозаика» в 2015 году была представлена идея проведения выездных сессий Школы медвежьих игрищ.

Накануне второго тура стало понятно, что проект обладает большим потенциалом, и с его помощью можно не только сохранить культурное наследие жителей конкретного поселения или района, но дать импульс для развития культурных инициатив на всей территории округа. Было решено сделать упор на «лунгалтупах», той части праздника, где исполнители в берестяных масках разыгрывают сценки, высмеивающие различные человеческие пороки. Эта часть игрищ доступна для понимания даже тем, кто не владеет хантыйским языком, так как основным здесь является



язык жестов. Проект под названием «Театр берестяных масок» был поддержан «Культурной мозаикой», а на следующий год благодаря включению партнёров с Саранпаульской территории (где у народа манси восстанавливается аналогичный ритуальный праздник) трансформировался в проект «Небесные тропы Когтистого зверя».

В апреле 2019 года командой проекта был учрежден Фонд поддержки угорских проектных инициатив (Фонд ПУПИ), который совместно с Центром историко-культурного наследия «Касум Ёх» выполняет роль ЦСР на территории. Регулярно проводится работа по активизации местных сообществ, поддержке проектных инициатив, в 2018 и 2019 годах проведены конкурсы проектов «Малая культурная мозаика Белоярского района».

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

На первом этапе работа по проекту (который назывался тогда «Пупиякты хот») была организована по возрастным целевым группам. Ерныхов Андрей Александрович стал работать со взрослым населением по изучению самой сложной части ритуального комплекса — священных песен (некоторые из них исполняются в течение 2–3 часов непрерывно). Кабакова Марина работала с молодёжью по созданию спектаклей на основе фольклора медвежьего праздника. Федотова Елена отвечала за работу с детьми: проводила занятия «Школы медвежьих игрищ» на летней смене детского стойбища, работала с Театром берестяных масок.

На втором этапе к управлению проектом были привлечены местные жители. В Казыме создан Совет по сохранению родных языков, куда вошли наиболее активные селяне, представители разных организаций и сообществ. Совместными усилиями был составлен план работы по сохранению языков, одновременно про-

*Вовлечение разных возрастных групп в проект, с одной стороны, усложняет его реализацию, но, с другой, позволяет обеспечить большую устойчивость и поддержку разных слоев населения.*



**АЛЁНА ПОПКОВА,**  
к.с.н., доцент кафедры маркетинга и муниципального управления Тюменского индустриального университета, региональный эксперт программы «Культурная мозаика» в Уральском федеральном округе

*Отличительной чертой данного кейса является нахождение баланса между сакральными традициями и востребованными культурными формами, вовлечение населения, развитие общих интересов и сохранение традиционных ценностей.*

*А ещё — люди. Люди, сохранившие свою культуру не как один из атрибутов жизни, а проживающие свою жизнь как одну из множества элементов, составляющих эту культуру.*



водилась работа по инициации и созданию проектов в сфере культуры. Члены инициативной группы провели несколько семинаров в селе Казым и городе Белоярском, а также выездной семинар в деревнях Ванзеват, Полноват и Тугияны. Благодаря выездным семинарам в районе сложилась партнёрская сеть, где за сохранение культурного наследия и активизацию сообществ в малых деревнях стали отвечать наиболее авторитетные и инициативные местные жители.

Для обмена информацией создана общая группа в социальной сети <https://vk.com/club168572903>. Здесь участники общаются, публикуют новости, делятся наработками, обсуждают новые проектные инициативы. Таким образом, в настоящий момент к управлению проектом привлекаются не только жители Казымской территории, но и партнёры из других поселений района и округа.

У команды проекта нет собственных средств, которые можно вкладывать в культурные инициативы. Но огромный опыт по разработке проектов, подготовке пакетов документов позволяет участвовать в различных конкурсах — от районных до президентских — и получать финансовую поддержку для своих проектов. За последние 2 года получено более 1 млн 800 тысяч рублей грантовой поддержки из окружного бюджета и Фонда президентских грантов, средства предпринимательского сообщества составили чуть более 200 тыс. руб.





## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

За два года в рамках Малой культурной мозаики было поддержано 25 инициатив из различных сельских поселений Белоярского района: Юильск, Нумто, Ванзеват, Полноват, Тугияны. Инициативы местных сообществ были направлены прежде всего на сохранение культурного наследия обских угров. В Полновате жители начали восстанавливать технологию работы с рыбьей кожей и создавать новые сувениры, в деревне Тугияны пробовали открыть магазин вязаных вещей. В селе Ванзеват поддержаны инициативы по строительству «очага» для встреч и созданию спектакля всем селом. В деревне Юильск получили поддержку проекты тура в оленеводческую бригаду и по объединению рода Молдановых. В деревне Нумто местные жители разработали и создали собственный бренд и создавали производство по изготовлению сувенирной продукции. Больше всего инициатив было реализовано в селе Казым. Здесь объединили людей рода Харсурт, создали предметную среду для воспитания детей в детском саду усилиями родителей и активных жителей, сейчас за счёт местных инициатив восстанавливаются и благоустраиваются заброшенные деревни Хуллор и Помут. Всего на реализацию инициатив малых деревень собрано 330 тысяч рублей. Кроме того, в рамках реализации инициатив Совета по сохранению родных языков по инициативному бюджетированию были привлечены ресурсы для установки на улицах села Казым двуязычной навигации (40 тыс. поступило от местных жителей и 400 тыс. — из районного бюджета).

*Результаты реализации культурной инициативы могут быть интересны партнёрам в стране и за рубежом. Демонстрация конкретных творческих результатов (продукции местных ремесленников, театрализованных постановок, восстановленных обрядов) может сделать команду и проект амбассадорами территории.*

Если говорить об инициативах, вышедших за рамки территории, следует сказать о самодеятельном театре села Казым, который выезжал с гастрольями не только по соседним населённым пунктам района и округа, но и принимал участие в театральных фестивалях в городе Санкт-Петербурге, Республике Марий Эл, Эстонии.

Благодаря проекту расширились связи с финно-угорским сообществом. В результате совместной работы с художниками из Финляндии дети и взрослые стали рисовать комиксы на родном языке, был проведен конкурс комиксов. Под руководством профессионалов из Эстонии, Венгрии и Финляндии ребята учатся снимать фильмы на родном языке, в августе 2019 года при участии специалистов из Германии на детском стойбище «Нумсангех» будет работать Школа визуальной антропологии. Финские коллеги поддержали идею проведения фестиваля «Рыболовные традиции Югры» (проекта, получившего президентский грант). В августе 2019 года фестиваль будет межрайонным, а в 2020 году планируется сделать его международным с участием партнёров и гостей из разных стран.

Некоторые проекты получили неожиданное продолжение. Так, проект по организации предметной среды детского сада стал победителем в окружном конкурсе и получил статус окружной экспериментальной площадки. Благодаря работе над этим проектом возникло новое направление — Школа традиционной семьи. Занятия школы проводятся на базе сельской библиотеки совместными усилиями работников детского сада, школы, центра «Касум Ёх».

Расширилась партнёрская сеть проекта: были поддержаны и совместно реализуются проекты на других территориях округа, в Сургутском районе, в Ямало-Ненецком автономном округе, городе Югорск. Открыта мастерская «Люкан» по производству изделий из меха и рыбьей кожи, идёт реализация сувенирной продукции из отдаленной деревни Нумто.

Увеличилось число и качество проводимых культурных мероприятий, расширился спектр услуг по культурно-досуговой деятельности, изменилась культура участия местных жителей. Кроме спектаклей и фольклорных мастер-классов, мы разработали тур выходного дня «В гостях у когтистого старика», конкурсы открыток на родном языке, лингвистические квест-туры, специальные языковые чумы, разговорники на разных языках для больших мероприятий.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

В настоящий момент перед командой проекта стоит задача — подготовить людей и организовать ЦСР в малых населённых пунктах, а Фонд ПУПИ должен стать своего рода «хабом хабов», который будет координировать не только проектную деятельность на разных территориях, но и оказывать помощь инициативным группам и организациям, которые могут взять на себя роль ЦСР на местах.

Если говорить более конкретно о культурной инициативе, с которой всё начиналось, то Фонд ПУПИ фактически стал центром сохранения ритуального комплекса «Медвежьи игрища». Центру удалось установить партнёрские отношения с инициативными группами, занимающимися восстановлением данной церемонии на территории Березовского и Сургутского районов Югры. В апреле 2019 года инициативная группа выезжала на Ямал, где на базе Шурышкарского музея был проведен семинар-практикум по медвежьим игрищам. В 2020 году фонд планирует провести конкурс проектов по сохранению медвежьего праздника среди различных регионов России. Члены команды примут участие в региональной конференции по сохранению фольклора, где будут разрабатывать стратегию сохранения ритуального праздника Медвежьи игрища.



## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Центр историко-культурного наследия «Касум Ёх» и учрежденный в апреле этого года фонд ПУПИ, безусловно, являются центром социального развития Казымской территории. При этом администрация села, жители и внешние эксперты считают «Касум Ёх» центром сохранения культурного наследия казымских хантов. Когда в администрацию района или сельского поселения обращаются этнографы, путешественники, интересующиеся культурой народов Севера, представители СМИ, то их направляют в Центр историко-культурного наследия, что подтверждает признание организации как ЦСР.

Кроме того, различные учреждения культуры — музей Югорска, Шурышкарский районный музей, краеведческий музей города Нягани, Няганская кинокомпания, музей Октябрьского района обращаются к нам при написании проектов, приглашают в партнёрство для проведения мероприятий по сохранению и развитию культурного наследия. В 2019 году мы стали участниками конференции коренных малочисленных народов Октябрьского района, где выступили с докладом по обобщению опыта работы по сохранению культуры, по работе с инициативными группами в Белоярском районе. Выступили с докладами на региональной конференции по сохранению родных языков в городе Ханты-Мансийск. Принимали участие в международной конференции по сохранению языков финно-угорских народов, делились опытом работы в Санкт-Петербурге, в доме при посольстве Финляндии.

Представители нашей команды включены в районный совет представителей коренных малочисленных народов Белоярского района, включены в окружной Совет представителей малых народов. Кроме того, фонд ПУПИ включен в инициативную группу по разработке бренда Белоярского района.

#### 2 Партнёры.

В первый год партнёрами проекта стали культурные учреждения села и района: библиотеки, дома культуры. Затем к проектам, связанным с сохранением родного языка и культуры, присоединились инициативные группы из учреждений образования — детского сада и школы. Все эти организации заинтересованы в развитии села, сохранении культурно-исторического наследия. Поддержала наш проект и администрация сельского поселения, которая помогла найти финансирование для реализации разных инициатив. В реализацию проекта активно включились представители НКО: национальные общины коренных малочисленных народов Югры, общественная организация «Спасение Югры» в Белоярском районе. Бизнес-партнёрами стали крестьянско-фермерские хозяйства, которые заинтересованы в реализации своей продукции на различного рода мероприятиях. Все партнёрские организации вошли в Совет по сохранению родных языков и культуры, который работает на базе Казымской сельской библиотеки. Совместно с партнёрами





был разработан план, распределены обязанности. Один раз в квартал Совет собирается и обсуждает итоги работы и перспективы развития.

В результате выездных семинаров по малым поселениям были налажены партнёрские отношения с инициативными группами Белоярского района из разных деревень. В связи с отдаленностью поселений друг от друга и плохой транспортной схемой сообществу инициативных жителей района не удаётся часто собираться, но хотя бы дважды в год мы встречаемся, проводим культурные мероприятия, обсуждаем совместные планы и перспективы развития каждого села.

Большим подспорьем в укреплении партнёрских связей стал выход в социальные сети, медиасопровождение действующих проектов. Создание сайта «Медвежий игрища казымских хантов» помогло найти партнёров на разных территориях: Берёзовский район (село Саранпауль), Сургутский район (деревня Сытомино), Ямало-Ненецкий автономный округ (село Мужы и деревня Лопхари), город Югорск. Совместно с партнёрами проводятся мероприятия на их территории: Медвежий игрища в деревне Сытомино, семинар-практикум «По следам казымской богини» в селе Мужы, обряд в селе Вежакары Октябрьского района.

Для продвижения проекта инициативная группа прибегает к самым различным способам: участвует в семинарах, форумах, фестивалях, конференциях разного уровня, включая международные, задействует личные связи участников, поддерживает активность в социальных сетях, сотрудничает со средствами массовой информации.





### 3 Изменения.

Наиболее значимые изменения с командой проекта происходили после участия в семинарах, проводимых Фондом Тимченко. Знакомство с опытом работы на других территориях позволило не только увидеть собственные недоработки, но и потенциал своего региона. Для Елены Федотовой важным стал первый установочный семинар, который вёл Глеб Тюрин; понимание роли инициативы на местах, создание ТОСов позволило посмотреть на проект с новой стороны. Для Валентины Тарлиной и Марии Игишевой переломными стали семинары на местах (в Иркутске и Архангельске), где удалось увидеть и проанализировать результаты работы инициативных групп. Общение с единомышленниками, неожиданное видение решения проблем, работа в партнёрстве — всё это способствовало личностному росту членов команды.

Основная трудность в реализации наших проектов — это сложная транспортная схема. Населённые пункты и стойбища сельского поселения Казым находятся на расстоянии до 200 км друг от друга, добраться до деревень можно только вертолётom, который летает один раз в неделю. В некоторые деревни Белярского района можно добраться только летом по воде. В такой ситуации очень сложно регулярно встречаться с партнёрами. Выходом из данной ситуации стало создание сообщества в сети интернет, что позволяет сокращать расстояния, консультировать по проектам жителей других районов, которые обращаются за помощью (Сургутский, Октябрьский). Однако данный вариант общения больше подходит для молодёжной аудитории. С представителями старшего поколения встречи происходят во время проведения семинаров по традиционным ремёслам, которые проводятся на территории округа.

### 4 Ключевые особенности.

Главным ресурсом, который использовался для реализации модели и актуален до сегодняшнего дня — это люди. Наша территория характеризуется тем, что на ней ещё живы носители традиционной культуры, люди, которые являются «золотым фондом» нашей земли. Именно благодаря их поддержке, их желанию делиться своими знаниями с подрастающим поколением проект не только был успешно реализован, но и получил развитие по самым разным направлениям. За последние два года произошёл прирост партнёрских связей, увеличилось количество различных инициатив, материально-финансовое обеспечение проектов стало возможным благодаря грантовой поддержке различного уровня.



## Часть 3.

### В чём выражается ваша самобытность

#### 1 Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Самобытность нашей инициативы связана с самобытностью культуры коренных малочисленных народов, проживающих на нашей территории. В какой-то мере уникальным качеством является то, что культура наших народов жива. Если в других регионах её приходится восстанавливать по крупицам из разных источников, то у нас эта стадия пройдена и теперь стоит задача — поддерживать и сохранять то, что восстановлено. Нашу инициативу отличает и то, что мы сумели найти баланс между живой культурной традицией и формами её представленности для мира, не опускаясь до уровня кича, шоу с целью привлечения туристов. Мы открыты для диалога с другими культурами и готовы продемонстрировать взгляд на мир через призму своих культурных традиций.

#### 2 Какие трансформации произошли?

Команда менялась в процессе реализации проекта (в основном в связи со сменой места жительства), однако основной костяк остался. На старте нас объединяли общие идеи и цели, в настоящий момент цели остаются общими, но у каждого члена команды есть собственные направления работы, собственные проекты, из которых в конечном счёте складывается проектная сеть территории. Благодаря партнёрам из других регионов проектная сеть расширяется, в связи с чем меняется и модель управления. В Совет по сохранению родного языка, созданный в селе Казым, входят партнёры из других сельских поселений.

Некоторые трудности были связаны с партнёрами, которые ожидали от совместного проекта только финансирования, но не хотели вкладывать собственный труд и финансы в общее дело. С такими людьми пришлось расстаться, но появились новые партнёры на других территориях, которые действительно заинтересованы в сохранении культурного наследия наших народов.

### 3 Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Счастье — это когда ты видишь результат своей деятельности. Первым большим успехом, достигнутым совместно с жителями села, была установка двуязычной навигации на улицах Казыма. Благодаря этому проекту, получившему известность и признание в округе, появилось ощущение, что, объединив усилия, мы можем сделать гораздо больше. Мы сами в ответе за то, что происходит вокруг нас.

### 4 Какая фраза, человек, состояние вдохновляли/вдохновляют вас на реализацию проекта?

На реализацию проектов нас вдохновляют прежде всего представители старшего поколения. Андрею Александровичу Ерныхову, хранителю фольклорных традиций, более 70 лет, но он активно занимается общественной работой, щедро делится своими знаниями с подрастающим поколением. Аксинье Григорьевне Ерныховой, народному мастеру России, недавно исполнилось 83 года, но она до сих пор шьёт прекрасные берестяные изделия, которые украшают многие отечественные и зарубежные музеи. Кроме того, эти люди занимаются воспитанием своих внуков, прививая любовь к родной культуре. В хантыйском языке есть такое пожелание — «талан ёш, талант кур», что переводится как «целые руки, целые ноги». А всё остальное зависит от нас.

### 5 Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Командам, которые находятся в начале пути, можно дать такой совет: будьте более открытыми, вовлекайте жителей в ваши проекты. Когда люди являются участниками какого-либо действия, а не просто зрителями, они будут чувствовать свою сопричастность к тем изменениям, которые происходят в местном сообществе.



**СЕРГЕЙ КАМЕНСКИЙ,**  
директор Музея истории Екатеринбурга

*Отличительной чертой данного кейса является разнообразие практик и направлений восстановления традиционной культуры в зависимости от разных возрастных групп участников проекта. Залогом успеха стало объединение усилий неравнодушных жителей села и района, их воля и упорство в сохранении своей аутентичной культуры, нежелание пассивно наблюдать за исчезновением традиций, вера в возможность их восстановления. В качестве потенциальных путей развития проекта для решения заявленной проблемы можно порекомендовать сделать серию интервью и живых обсуждений того, что значит в современной реальности «быть хантом», в чём заключается их национальная идентичность, что она даёт и чем грозит её утрата.*





Ключевые теги:  
#сельские\_праздники  
#туризм  
#сетевая\_модель

## Голышманово



рп Голышманово Тюменской области, **230 км** от Тюмени



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**14 336 человек / 25 477 человек**



Территория реализации проектов:  
**рабочий посёлок Голышманово  
и Голышмановский район  
Тюменской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 860 000 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **3 349 000 рублей**  
в натуральном виде — **1 355 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **8 292 человека**

Число поддержанных местных инициатив: **142**

Поддержка локальных событийных и ремесленных инициатив СО НКО и активных граждан, объединение активистов через проведение серии творческих фестивалей в поселениях Голышмановского района. Возросла инициативность граждан, появились сильные партнёры, готовые помочь жителям в решении проблем местного значения, в том числе местные власти.



# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Ольга Бадрызлова,  
руководитель проекта, исполнительный директор  
благотворительного фонда «Наше время».

### Соцсети:

<https://vk.com/moiposelok>,  
<https://vk.com/club126377750>.

### Контакты для связи:

[maxan72@yandex.ru](mailto:maxan72@yandex.ru)



Создание ресурсного центра «Центр социального партнёрства», привлечение 18 новых партнёров. Растет инвестиционная привлекательность — развиваются пять частных подворий, музеи, три туристических маршрута по рабочему посёлку Голышманово, реализуется общий годовой календарь событий с 16 основными социокультурными мероприятиями.

Расширение партнёрской сети внутри района в сотрудничестве с соседними территориями — Армизонским, Бердюжским, Омутинскими, Сладковскими районами. Местные жители районов активно вовлекаются в общие инициативы.

Поддержано 173 инициативы местных жителей из консолидированного бюджета, в которые вовлечено более 200 тыс. жителей района и гостей. Привлечено более 201 партнёров.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Проблемы Гольшмановского района похожи на проблемы многих других российских поселений, но это не делает их менее значимыми для нас, жителей. В первую очередь это разобщённость села, нежелание решать трудности сообща, делиться успехами, строить общие планы. Отсюда и слабая активность граждан при проведении общественных мероприятий и при решении проблем местного значения. Кроме этого, в малых селах отсутствует занятость граждан, в том числе и молодёжи, мало возможностей для трудоустройства. Традиции национальной культуры населения постепенно утрачиваются: отсутствуют значимые самобытные мероприятия в сёлах, равнодушие среди молодёжи, желание уехать в город.

*Один из инструментов, который может использовать команда на старте или в процессе реализации проекта, — SWOT-анализ. В ходе работы команда определяет сильные и слабые стороны территории, существующие возможности и угрозы и стратегию потенциального развития.*

Хотя район активно развивался, действовали программы поддержки предпринимательства (особо популярны среди молодых жителей), развития личного подворья, проводились праздники, общественно-политические мероприятия, всё равно не хватало единства и объединяющего начала.

Данный проект был призван решить проблему отсутствия сплочённости и низкой активности жителей через включение их в социокультурные практики.

Проблема решалась с помощью объединения жителей через различные мероприятия, совместное проведение значимых сельских событий, изготовление предметов искусства и материальной культуры, просвещение, развитие среды. Для нас главный показатель, что жители осознали триединство «Мы можем», «Мы вместе», «Мы активны» (девиз проекта).

Анализ ситуации показал, что у нас много ресурсов: инициативные, социально активные граждане, специалисты по социальному проектированию; личные подсобные подворья населения; дары природы (ягоды, глина, береста и так далее); хорошая транспортная система, дороги с твёрдым покрытием; связь и интернет; поддержка местной власти (глава района — Александр Васильевич Желтоухов, председатель районной Думы — Владимир Николаевич Круглик, 15 глав сельских поселений); помещения для проведения встреч, выставок, фестивалей (предоставляются на безвозмездной основе вместе с оборудованием); высококвалифицированные специалисты из сферы культуры, молодёжной политики, хороший библиотечный фонд, методические наработки; команда проекта обладает авторитетом среди жителей района.

Локомотивом развития, продвижения проектной деятельности, инициатором появления центра социокультурного развития на территории стал благотворительный фонд поддержки и развития местных сообществ

Голышмановского района «Наше время». Команда фонда стабильная, 9 человек, у каждого распределены обязанности. Большинство членов команды обладают авторитетом среди жителей района.



### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

В хронологическом порядке наша работа выглядит так:

**2014 год** — первый опыт, проба пера (участие и поддержка всех желающих);

**2015 год** — открытие центра «Со-Дружество», Шарохинский фестиваль, событийные мероприятия, календарь событий;

**2016 год** — создание благотворительного фонда «Наше время», увеличение бюджетного финансирования, появились личные подвора, конкурс «Лучшие из лучших»;

**2017 год** — социокультурное партнёрство, появление сувенирной продукции, объединение мастеров, краеведов;

**2018 год** — конкурс гражданской активности, конкурс «Малая культурная мозаика Голышмановского района», районная акция «95 добрых дел Голышмановскому району», Год добровольчества, проект «Доброволец года».

В период 2014-2018 годов сформировались условия развития местного сообщества, пространственная и культурная идентичности. Вот только малая часть примеров: Музей под открытым небом (Боровлянка), Артель «Светочь» (Земляная), «Праздник Пирога» (Голышманово), «Ильинская мозаика» (Евсино), «Аллея интересных скамеек» (Голышмановская СОШ №2), «Картофельный разгуляй» (Черемшанка), «Зеленый навигатор по привокзальной площади» (краеведческий музей).

На всех этапах реализации проекта проводился мониторинг, отслеживались результаты работы. Были проведены разные исследования: анкетирование для изучения общественной активности граждан в своём

#### АЛЁНА ПОПКОВА,

к.с.н., доцент кафедры маркетинга и муниципального управления Тюменского индустриального университета, региональный эксперт программы «Культурная мозаика» в Уральском федеральном округе.

*Реализация данного проекта сформировала «точки роста» (локальные проявления территориальной активности населения) не в одной сельской территории, а в нескольких поселениях, образовав сетевую модель — социокультурный кластер развития территории района, где каждое поселение выполняет свою роль — значительную как для жизни простых людей, деревень и сёл, так и для района и даже региона в целом.*



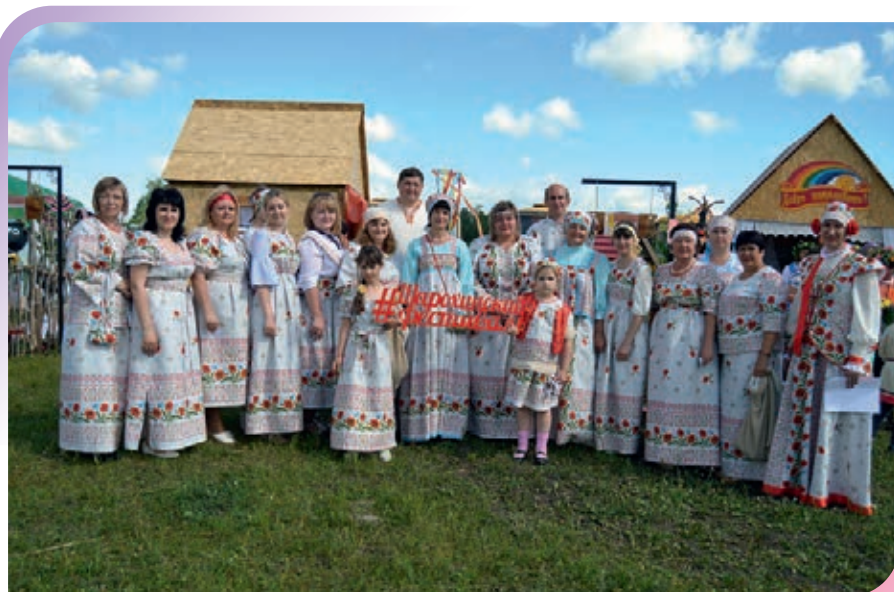
сельском поселении, анкета на изучение качества жизни в своём сельском поселении, опрос для изучения удовлетворенности проведением обучающих семинаров. Проводились заседания активистов для обсуждения полученных результатов и работа над ошибками. В каждом сельском поселении команда планировала свой опрос, свою форму подведения итогов.

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

В 15 поселениях люди объединились, активно действует около 40 проектных команд. Жители сёл участвуют в проведении мероприятий, подготовленных в рамках проектов на своих и соседских территориях: «Праздник пирога», «Земляновская ярмарка», «Широкая масленица», «День варенья», «Праздник Рождества Иоанна Предтечи», «Не забывай свою малую родину, береги её» и другие.

Лидеры 40 проектных команд объединили вокруг общего дела более 2000 человек, в том числе молодёжь — 887 человек. Их совместными стараниями за 5 лет уже реализовано 173 проекта с участием более 200 тысяч жителей и гостей Голышмановского района.

На фестиваль народного творчества имени Леонида Ивановича Шарохи заявилось более 90 мастеров народного творчества по 11 направлениям с изделиями декоративно-прикладного творчества. В рамках конкурса появились 7 агроусадб по направлениям: с приусадебным участком, с личным подворьем, этническая агроусадьба.





Появился летний Календарь событий («Праздник пирога», «Праздник Рождества Иоанна Предтечи», «Кузьминки», «Ильинская мозаика», «День варенья», «Праздник мёда», «Земляновская ярмарка») и межрайонный Шарохинский фестиваль, на котором было представлено 22 обряда на площадках «Сибирское поселение», «Малая площадь», «Большая площадь», 6 игрищ («Капканы», «Ручеёк», «Тесто», «Капуста», «Шапки», «Валенок»), а также 12 игр (испытание на силу, хороводы).

Социально-экономический эффект виден в возможности для сбыта продукции личных подворий: сувенирной продукции, услуг досуга (катание на лошадях, пони). Появились мастера декоративно-прикладного творчества, готовые реализовать свою продукцию на значимых событиях села. Предметы декоративно-прикладного творчества стали сувенирами, в разработке находится каталог. Организовано устойчивое социальное партнёрство власти, бизнеса, общества.

За 5 лет поддержано 173 проекта. Привлечён 221 партнёр. Партнёры стали нашими друзьями: личное подворье «Лучик Аван», «Дом художника», районный Совет ветеранов, молодёжная палата при Думе Голышмановского городского округа.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Цель нашей стратегии — формирование условий для развития социальной и экономической активности населения. И у нас большие планы:

- за счёт появления новых арт-объектов, памятников, интерактивных зон отдыха, новых креативных объектов, музеев под открытым небом, роста личных подворий с предоставлением широкого спектра услуг, личных чайных, гостевых домов вырастет туристическая, инвестиционная привлекательность района;
- повышение инвестиционной привлекательности позволит реализовать проект по развитию туристического бизнеса, а именно «Восстановление Форпоста» (Усть-Ламенское сельское поселение);
- распространению и входу на рынок сбыта продуктов и услуг способствуют социальные сети, взаимодействие с Департаментом туризма Тюменской области, автовокзалом, железнодорожным вокзалом, придорож-



ными лавками (так как район расположен на Сибирской тракте), а также сельские значимые мероприятия, Шарохинский фестиваль, продажа корпоративных подарков;

- основными покупателями могут быть: Тюменская область и соседи — жители и гости (3-5 соседних районов, областной центр, Северный Казахстан, Свердловская, Омская, Курганская области);
- в результате реализации идей появятся новые объекты (сейчас 10, планируем ещё 5). Шарохинский фестиваль получит более высокий статус. С развитием инфраструктуры на территориях сельских поселений повысится качество мероприятий, увеличится поток туристов.



## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

На каждой сельской территории есть инициативные группы, в некоторых их даже несколько. Инициативные группы образуют вокруг себя активное звено села, которое отвечает за социокультурное развитие. Итоги работы на местах заключаются в сохранении материального и природного наследия, сохранении нематериального культурного наследия (обычаев, знаний, навыков, музыки, танцев, игр, ритуалов, обрядов). Улучшается общая психологическая атмосфера в местном сообществе, активизируется общение между людьми, в том числе представителей разных поколений и национальностей, повышается уровень доверия между ними, происходят изменения в отношении людей к своей жизни и месту своего проживания. У населения появилась возможность для получения дохода от деятельности в сфере культуры.

Наш центр — это общественное пространство, которое привлекает большое количество посетителей, где вибрирует жизнь, где проводятся интересные для района и его жителей активности и мероприятия.

Наш центр — место, где проходят лекции и встречи с экспертами, здесь показывают кино, здесь проводятся концерты и устраиваются театральные постановки.

#### 2 Партнёры.

Партнёрами проекта являются 47 учреждений различной формы собственности и 5 частных лиц. В качестве соорганизатора выбрана Артель «Светочь» Земляновского сельского поселения на базе Голышмановской средней школы № 4 (отделение Земляновской средней школы).

Партнёры предоставляют финансовые ресурсы (более 1 миллиона рублей на софинансирование конкурса «Малая культурная мозаика»); муниципальные учреждения предоставляют на безвозмездной основе оборудование, в том числе и техническое, сценические костюмы, услуги по написанию сценариев, ведущих, транспорт, витрины; наши информационные партнёры делают так, что материалы выходят сразу же после проведения мероприятия.

Множество организаций и просто жителей включаются в проект, делятся ресурсами, болеют душой за общее дело.

### 3 Изменения.

Практика деятельности за последние несколько лет показала, что активность населения, участие в различных социальных практиках объединяет жителей, позволяет им развиваться. Постепенно цели каждого отдельно взятого жителя и цели развития территории становятся взаимосвязаны, появляется понимание того, что они не могут реализоваться по отдельности, что только общими усилиями можно создать условия для территориального развития и личностного роста.

*Вовлечение жителей в процесс социокультурного проектирования через стратегические сессии, участие в событиях, поддержку инициативы и другие инструменты рождает особенно ценное чувство сопричастности, общности, целостности. Это значимый ресурс как для территории, так и для каждого жителя в отдельности.*

Проектная деятельность имеет свой результат. Так, появился свой календарь событий. В него вошли основные значимые мероприятия сельских поселений. Особенно отрадно и то, что у сельских поселений появляются свои событийные календари (Земляновское сельское поселение, Малышенское сельское

поселение), а инициативные граждане и группы готовы предлагать свои услуги не только во время проведения мероприятия, но и в течение года: Голышмановское сельское поселение — пироги, Медведевское сельское поселение — мёд, Земляновское сельское поселение — чай. Это говорит о том, что село развивается, у людей появляется возможность заработать.

Голышмановский район может гордиться изготовлением самобытной сувенирной продукции: Среднечирковское сельское поселение — берестой; Земляновское сельское поселение — чаем, сладостями, резьбой по дереву; Ражевское сельское поселение — деревянными изделиями; Гладиловское сельское поселение — вязаными изделиями, вышитыми картинками; Малышенское сельское поселение — мёдом и травами.

С 2014 по 2017 год реализовано 76 социальных проектов. Сумма консолидированного бюджета — около 5 млн рублей.

В настоящий момент Голышмановский округ — территория яркой активности жителей. На территории округа

идёт возрождение духовно-нравственных ценностей. Набирает обороты гастрономический туризм. Имеются и будут появляться креативные индустрии. Идёт развитие внутреннего и внешнего туризма.

В рамках проекта повысилась эффективность деятельности местных сообществ. Люди используют свой потенциал для дальнейшего развития — как территории, так и личного подворья. Через проект идёт воспитание активного, инициативного, самостоятельного гражданина, просвещённого, культурного человека, мастера в своём деле, способного к постоянному жизненному самосовершенствованию. В округе существует некоммерческая организация, работающая по технологии фондов местных сообществ. Свою активность объединяющие жители демонстрируют в составе организаторов праздников, народных гуляний, ярмарок народного творчества и выставок народных умельцев, национальных свадеб, престольных праздников, которые становятся традиционными.

А самое главное — хочется, чтобы у каждого сельского поселения появился свой бренд. Образ жизни, уникальные впечатления и переживания становятся всё более значимым товаром. Туристы едут за впечатлениями, за культурно-познавательным туризмом, предпочитают развивающий досуг, ищут знакомства с живой культурой, новых стимулов для своего отдыха. Всё это является компонентом маркетинга территорий, маркетингом места, маркетингом образа жизни. В нашей стране, в том числе и в нашем округе, имеется неисчерпаемый



ресурс, который мы не замечаем. Нефть кончается, а культура никогда, так как это образ жизни человека. Вот мы и будем искать, возрождать нашу культуру, тем самым привлекать к себе туристов, пополнять казну района. Хочется создать кластер культуры и туризма Голышмановского района. Надеемся, что это получится благодаря местным СМИ, усовершенствованию местных и придорожных гостиниц, кафе, обучению, в том числе через проектную деятельность, профессиональных туроператоров, артистов, кинематографистов из числа детско-юношеской аудитории. Проект будет развиваться и за счёт развития и создания на территории округа агроусадеб, развития агротуризма. Начало уже положено.

## 4 Ключевые особенности.

Наиболее актуальной для развития была и есть поддержка местной власти, администрации. На карте партнёров мирно «живут» власть и бизнес, активные граждане и бюджетные учреждения, СО НКО и волонтёры, предприятия округа и инициативные группы. Эти партнёры присутствовали на карте с момента реализации проекта, а с годами только прирастали. Если начинали работать с 25 партнёрами, то в настоящий момент их более 200. Начинали с 15 инициативных групп, сейчас их более 50. Увеличивается ресурсная поддержка. Если с 2014 по 2017 год помощь — материальная, человеческая, административная, техническая — была оказана на сумму около 5 миллионов рублей, то в 2018 году она составила около 3 миллиона рублей. Огромную помощь оказывают местные СМИ.





# Часть 3.

## В чём выражается ваша самобытность

**1** Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Самобытность моя, самобытность...  
Ты возлюбленная самостийность...  
Для тебя важней поперёдь всего  
Показать всем, что мы не от мира сего.

Так и мучается «дарование»,  
Видно, есть на то основание,  
В самобытности есть величие,  
И даётся оно токмо личностям.  
Ею просто так не становятся,  
Труд несёт успех, да старания.

Автор — Ольга Бадрозлова

Вот в этом, наверное, наша самобытность, уникальность — решили работать со всей территорией сразу, чтобы никого не обидеть.

**2** Какая фраза, человек, состояние вдохновляли/вдохновляют вас на реализацию проекта?

«Если ты смог придумать это, значит, ты сможешь сделать это» (Уолт Дисней).

**3** Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Не бояться, и тогда всё получится. Находиться в постоянном развитии. Удовлетворять потребность в самоутверждении, самовыражении, самоопределении, самореализации — через познание, испытание, помощь. Только так может состояться ЦСР, только так можно будет помогать людям, только так можно будет чего-то добиться.



**ЕЛЕНА ШОМИНА,**  
ординарный профессор  
НИУ «Высшая школа экономики»

*Проект «Сибирская карусель» произвёл на меня сильное впечатление своей «приземлённостью», своей «укоренённостью» в этой территории и этих людях. В известной степени его «обыденность» и является главной его привлекательной чертой.*

*Рецепт успеха данного кейса, на мой взгляд, включает:*

- а) авторитет команды проекта среди местных жителей;*
- б) способность увидеть, оценить и использовать различные ресурсы своей территории;*
- в) наличие квалифицированных специалистов;*
- г) стабильность и уже очевидная долговременность проекта;*
- д) поддержка проекта со стороны местной власти.*

*Считаю, что важную роль играет использование различных социальных инструментов для анализа изменений на территории, в том числе разных мониторингов и опросов. Очевидно, что здесь ежедневно очень грамотно работают и над «выращиванием» сообщества, и одновременно над оценкой развития территории и, что бывает крайне редко, оценивают не просто изменения через стандартные количественные показатели, а ведут анализ качественных изменений, замечают их.*





Ключевые теги:  
#народные\_ремёсла  
#мастер-классы  
#сельский\_туризм

## Колывань



рп Колывань Новосибирской области,  
**45 км** от Новосибирска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**12 429 человек / 23 845 человек**



Территория реализации проектов:  
**рабочий посёлок Колывань  
и Колыванский район  
Новосибирской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **2 020 000 рублей**

### Показатели за 2018 —выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **1 940 000 рублей**  
в натуральном виде — **870 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **313 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **11**

Число поддержанных местных инициатив: **12**

Объединение жителей  
вокруг идеи возрождения  
забытых гончарных  
традиций посёлка,  
появление гончарной  
студии и мастерских.

Открыт Дом ремёсел «Слобода». Дом ремёсел выбран экспериментальной площадкой по разработке дорожной карты «Развитие ремёсел в Новосибирской области». «Слобода» становится центром притяжения и объединения активных жителей, работников учреждений культуры и образования других районов области.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Наталья Дружинина,  
руководитель дома ремёсел «Слобода».

Ольга Бердюгина,  
методист дома ремёсел «Слобода».

Елена Стрижкова,  
художник дома ремёсел «Слобода».

Валентина Полева,  
педагог дома ремёсел «Слобода».

**Соцсети:**  
<https://ok.ru/profile/589865650484>

**Контакты для связи:**  
[remeslo.kolivan@mail.ru](mailto:remeslo.kolivan@mail.ru)



Развивается сетевое партнёрство для сохранения и популяризации народных ремёсел на территории района. Администрация района выделяет приоритетным направлением развития территории сохранение и популяризацию народного ремесла.

Растёт активность населения, появляются новые инициативы местных жителей, около 300 человек в районе занимаются различными ремёслами. Повышается туристическая привлекательность территории — существенно возрастает число туристов.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

В конце XIX — начале XX веков Колывань считалась городом купцов и ремесленников. Это был один из старейших городов Новосибирской области на Московском тракте. На ежегодные ярмарки в Колывань съезжались торговцы не только из сибирских поселений, но и купцы из Средней Азии, Монголии. Особо славились гончары. Сто лет назад в Колывани работало 12 гончарных мастерских.

*Видя, что социокультурная инициатива находит живой отклик у местных жителей, власть начинает воспринимать команду как действующих игроков развития территории и оказывать реальную поддержку.*

Сейчас, в XXI веке, наша Колывань — это практически музей под открытым небом, так как здесь сохранились строения второй половины XIX — начала XX веков, характерные для сибирского купеческого города. Более тридцати из них имеют статус памятников истории.

Массовые яркие мероприятия, ярмарки, фестивали областного и регионального уровня, проводимые на территории района, храм Александра Невского, собор Святой Живоначальной Троицы привлекают тысячи туристов. Остро встала проблема создания своего сувенирного рынка. Сувениры, отражающие историю и сегодняшний день посёлка, может изготовить только мастер, любящий свой край, знающий его историю.

Сегодня в районе нет профессиональных мастеров, заманить их мастерами из других территорий нет возможности, а значит, нужно возвращать своих.





Идея открытия дома ремёсел, принадлежащая группе волонтеров, была поддержана администрацией Колыванского района, министерством культуры Новосибирской области, Новосибирским техническим университетом. С идеей создать такое пространство обратилась именно к ним, и нам помогли с помещением. Сразу после этого мы стали участниками конкурса «Культурная мозаика» Фонда Тимченко. В течение года приводили в порядок помещение (было трудно – клали печь, ремонтировали помещение), а когда навести порядок, стали думать о развитии, проектировать будущее.

Когда мы только начинали, у дома ремёсел фактически не было официального статуса, но когда спустя какое-то время местная власть увидела, сколько людей приходят к нам, мы стали филиалом учреждения образования, нам выделили ставки — сейчас, кроме руководителя, есть методист, художник — администрация взяла на себя оплату коммунальных расходов.

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

Если возвращать своих мастеров, то начинать нужно со школьной скамьи, но ведь педагогов для этого тоже нет! Первое, с чего мы начали, — это обучение педагогов-технологов, педагогов школы искусств, сельских школ и методистов сельских клубов. В течение 5 месяцев при поддержке управления образования, управления культуры администрации района, преподавателей Новосибирского государственного технического университета проводили для них на нашей базе обучение по пяти видам ремёсел. По нашей задумке, педагоги стали организаторами обучения на местах — проводили уроки в школах, в студиях для взрослых и детей.

В результате обучения 17 человек получили сертификаты о повышении профессионального уровня. Ремесленные практики закрепились в 4 учреждениях, где до сих пор регулярно проходят занятия.

Кроме этого, на базе дома ремёсел мы формировали сообщества из числа местных жителей — так появилась группа молодых мам, группа для людей старшего возраста. Сейчас нам интересно вовлечь мужскую аудиторию, активно приглашаем на занятия ремёслам пап наших воспитанников. У нас проводятся семей-

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Сибирском и Дальневосточном федеральном округах



**ТАТЬЯНА АФАНАСЬЕВА,**  
директор Благотворительного фонда поддержки общественных инициатив «Сибирский»

*Отличительная черта Колыванского проекта — наличие сильного лидера, способного не только «горы свернуть» ради реализации любимых задумок, но и увлечь своей одержимостью односельчан.*

*Идея возрождения местных ремесленных промыслов, поначалу несколько теоретическая, стала для Натальи Дружининой настоящей страстью и смыслом жизни.*

*Умение «зажигать» людей невозможно без искреннего убеждения в важности дела, за которое болеешь душой. Данный проект — яркое тому подтверждение.*

*Развитие Дома ремёсел «по-колывански» подразумевает расширение спектра умений в самом Доме (начали с «гончарки», добавили лозу, бересту, валяние), а также распространение всех этих увлечений в сёлах района. Становление Дома ремёсел как центра туристического притяжения — еще одно направление развития, способствующее его устойчивости и стабильности.*

ные занятия, чаще всего вечером или в выходные дни приходят взрослые работающие ученики. К праздникам готовим тематические программы, например, изготавливаем ёлочные украшения своими руками или пасхальные подарки. На такие занятия группы формируются стихийно, случайно, поэтому нам интересно было поставить эксперимент и пригласить на постоянные занятия один из классов Кольванской общеобразовательной школы № 1 — знакомить детей с разными ремёслами, учить мастерству с 6 по 10 класс. А с другой школой проводим цикл занятий «родители + дети».

Одна из недавних задумок — решили организовать детскую научно-практическую конференцию по изучению ремёсел. Дети в процессе подготовки доклада тщательно собирают информацию, знакомятся с тем или иным видом творчества, биографиями мастером, а главное — в них просыпается любовь к ремесленному делу и желание попробовать сделать что-то самостоятельно. Отметка за доклад идёт в зачёт одного из школьных предметов.

На сегодняшний день в районе изготовлением изделий из бересты занимаются в четырёх учреждениях более 80 человек, керамикой и гончарным делом — в трёх учреждениях более 100 человек, и это только из числа детей и молодёжи.

В настоящее время в Доме ремёсел постоянно занимаются более 100 человек (студенты, учащиеся, пенсионеры, мамы, находящиеся в декретном отпуске). Развиваются пять направлений: гончарное ремесло, керамика, работа с берестой, резьба по дереву, валяние из шерсти. Дом ремёсел успешно представляет район на областных и межрегиональных фестивалях ремёсел.



## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Благодаря Дому ремёсел выявляются новые имена лидеров, способных изменить свою жизнь и жизнь окружающих в положительном ключе — это наши ученики, будущие и уже реальные мастера декоративно-прикладного творчества. Чтобы стать мастером, нужно многое пройти, это не только обучение, знакомство с азами ремесла, но и формирование духовного стержня.

Вырос имидж района как площадки по проведению региональных мероприятий в области развития ремёсел. Вот основные примеры:

- Районный фестиваль детско-юношеского творчества «У истоков», родившийся из проекта, в 2018 году получил статус первого регионального сибирского фестиваля, что говорит о возросшем интересе к ремёслам. Более 200 талантливых школьников приезжают в Колывань на фестиваль со всех уголков области. До этого ребят, которые занимаются декоративно-прикладным творчеством, отдельно не собирали, это всегда было сопутствующим другим конкурсам направлением.
- Проводим ежегодно районный конкурс «Колыванский сувенир», который позволяет открыть новые имена творческих земляков, пополнить рынок сувенирной продукции.
- С помощью Сибирского центра поддержки общественных инициатив в 2018 году успешно провели конкурс мини-грантов «Малая культурная мозаика», в котором приняли участие 10 инициативных групп, сегодня все они стали нашими партнёрами.

Кроме того, открыт новый туристический маршрут «Туризм мастеровой». Работа с туристическими фирмами, реализация сувенирной продукции на ярмарках, фестивалях всех уровней позволяют улучшить финансовое положение как дома ремёсел, так и партнёров.

В районе создано мастеровое сообщество, зарождаются предпосылки для развития малого предпринимательства. Сувенирный рынок района с каждым годом становится более профессиональным. Ярмарки, фестивали, народные праздники стали более массовыми и яркими за счёт участия мастеров.

В марте 2018 года совместно с сельской школой и на средства очередного гранта открыли творческую ма-

стерскую в деревне Амба, считаем её своим филиалом. Успехи амбинцев нас вдохновляют!

В 2018 году в Новосибирской области проходил конкурс на лучшее учреждение культуры, наш дом ремёсел стал лауреатом конкурса, внесён в «Золотую книгу культуры» области. Это результат достижений наших воспитанников, успешных проектов за всего лишь 3 года работы.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Понимаем, что вовлечь и удержать сторонников мы можем новыми интересными проектами. Одним из таких является проект «Идентичность территории через её своеобразие», задача которого вовлечь в творческий процесс жителей всего района. В сентябре 2019 года мы уже начали его реализацию. Суть проекта в том, чтобы найти в каждом, даже самом маленьком поселении, изюминку, отыскать отличительную черту, своеобразие. Это может быть представлено историей знаменитого земляка, местной кухней, красивой легендой, традициями, таинством озера или реки, умельцами и так далее.

Как бы это громко ни звучало для небольшого села, но жители хотели бы иметь своё «лицо», бренд территории. В каждом муниципальном образовании района будет создана команда проекта. Для них и всех желающих пройдут обучающиеся семинары.





На базе сельских клубов при поддержке работников библиотек, педагогов-историков, старожилов и активистов села участники проекта проведут большую работу по краеведению, соберут истории и легенды от односельчан, информацию о флоре и фауне своей малой родины. Будет возможность проявить фантазию, доиграть, додумать, предложить свой вариант того, каким они видят бренд своей территории, подготовить свою презентацию. В рамках образовательной программы при школах или библиотеках пройдут общественные слушания, в которых примет участие всё население села.

Дом ремёсел «Слобода» совместно с местными мастерами воплотит лучшие идеи в глине, дереве, бересте и других материалах. Авторы лучших работ будут приглашены с презентацией в районную библиотеку для участия в итоговом этапе проекта.

Победители районного этапа будут приглашены на областной семинар «Бренд территории через ремёсла».

Мы только начали проект, а жители уже присылают первые результаты поиска — местные легенды, интересные цитаты. На стажировке в рамках программы я была в Выборге и там посетила местную пекарню и подумала: «В одном из наших сёл тоже есть мастера, выпекающие чудесный хлеб и сдобу, почему бы на этом не построить местную идентичность?»

А в деревне Чаус есть легенда о церкви, звук колоколов которой был слышен за 30 километров — мы решили воссоздать легенду и сделать её материальное воплощение — звонкий колокольчик.

К 2022 году планируем открыть филиалы Дома ремёсел не менее чем в пяти сёлах района, охватить более половины населения района занятиями ремеслом.





## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Нас очень поддерживают местные жители, наши партнёры, за недолгое время Дом ремёсел «Слобода» стал достопримечательностью посёлка, одним из мест обязательного посещения гостями. Другие районы Новосибирской области обращаются с просьбой открыть на нашей базе школу гончаров. Благодаря Фонду Тимченко у нас прекрасная материальная база, мы готовы организовать базовое обучение; совсем недавно разработали программу с министерством культуры области и скоро стартуем.

В 2017 году руководитель Дома ремёсел стала лауреатом районного конкурса «Человек года», это говорит о признании нашей деятельности.

В мае 2019 года в Новосибирске проходил выездной Координационный Совет по культуре министерства РФ, где прошла презентация дома ремёсел, что также говорит о значимости нашей деятельности в масштабе области.

#### 2 Партнёры.

Наши партнёры:

1. Областной центр фольклора и этнографии.  
Есть возможность и желание привлечь к творчеству гораздо больше жителей района, сплотить общей идеей, в процессе творчества решать социальные задачи.

2. Областной центр патриотического воспитания населения.

Дом ремёсел для Центра является площадкой для проведения мероприятий, творческих встреч. Для нас они предоставляют информационную поддержку через областные СМИ. В перспективе сотрудничество в направлении выполнения для их мероприятий заказов по изготовлению продукции из керамики, бересты, дерева.

3. Новосибирский государственный технический университет.

Данное партнёрство — пересечение интересов дома ремёсел и вуза. Вузы, работая с учащимися, формируют базу своих будущих абитуриентов, мы, общаясь с НГТУ, идём в ногу со временем, обучая педагогов-технологов, методистов сельских клубов, даём возможность для развития ремёсел во всех уголках района.

4. Важными партнёрами являются учреждения культуры и образования района. Создан совместный план социального партнёрства на год «Во имя развития». В местной газете «Трудовая правда» рассказываем о людях, добившихся успехов в ремесле, о тех, кто начинает. В социальных сетях ежемесячно отчитываемся о работе. Просмотров несколько тысяч, это говорит о том, что наша работа интересна. Положительные отзывы вдохновляют.

Местные жители активно продвигают проект. Постоянно занимаются в доме ремёсел около 100 человек, у них

*Видя, что социокультурная инициатива находит живой отклик у местных жителей, власть начинает воспринимать команду как действующих игроков развития территории и оказывать реальную поддержку.*

есть семьи, друзья, коллеги и одноклассники, все они создают благоприятную атмосферу в обществе позитивным отношением к занятию ремёслами.



### 3 Изменения.

Раньше Колывань не принимала участие в ярмарках мастеров, нам просто нечего было показывать. Зато сейчас сувениры — это наш фирменный стиль, работы колыванских мастеров знают далеко за пределами города. Всех гостей всегда приводят в дом ремёсел, жители и местная администрация гордятся «Слободой», рассказывают о нас.

Как меняются ребята после занятий в доме ремёсел! В сентябре они приходят совсем другие, со временем откуда-то появляется собранность, сосредоточенность, внимание к деталям, рассудительность, формируется целостность восприятия и гармония. В сентябре 2019 года у нас было мало занятий для детей, и какво было наше удивление, когда нам стали звонить встревоженные родители, уточняя, когда же начнутся занятия и что передать детям! Для нас — это подтверждение востребованности нашего дела, нашей надобности.

К нам приходят поработать и отдохнуть, основные наши гости — дети и взрослые, которые хотят сделать подарок своими руками для кого-то из близких, наши ученики старшего возраста говорят, что у них появилось место «куда можно губы покрасить».

Нам радостно, что в наших стенах не просто изучают ремесло, но и общаются, встречаются, негромко поют песни за работой, обмениваются новостями или планируют общие дела.

### 4 Ключевые особенности.

История района вызывает большой интерес не только у туристов, но и у краеведов, археологов, историков. Всё это, несомненно, легло в основу направления развития ремёсел. Возрождаем то, что было особо популярно более века назад. Немаловажный ресурс — поддержка населения. Их огромный интерес, усидчивость, терпение, находчивость помогают нам находить новые ресурсы для проекта.

До нашей инициативы в районе не практиковалась работа с глиной, берестой, на сегодня же около 300 человек в районе занимаются этими ремёслами.

Основной источник финансирования деятельности — это доходы от экскурсий. Спрос постоянно растёт, стараемся обновлять программы, вызывать больший интерес к ремеслу.

# Часть 3.

## В чём выражается ваша самобытность

### 1 Какие трансформации произошли?

Когда мы создавали проект, то планировали просто открыть гончарную студию при школе искусств. Сегодня проект — полноценное учреждение культуры со своим штатным расписанием.

Модель команды сегодня ещё формируется. Первые годы отвели на обучающийся процесс, а в настоящее время выходим на производство. На старте проекта был один человек, сегодня его возглавляют пять.

### 2 Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

1. Изучить потенциал, составить социальный паспорт территории.
2. Особо обратить внимание на поиск точек соприкосновения интересов с партнёрами.
3. Использовать все трибуны для популяризации проекта (сессии депутатов всех уровней, заседания общественных организаций, семинары, сходы граждан и так далее).



**НАТАЛЬЯ КАМИНАРСКАЯ,**  
директор Центра развития  
благотворительности и социальной  
активности в Москве «Благосфера»

*Истинное общественное пространство не появляется само по себе просто от того, что есть помещение, где могут собираться люди. Очень важен ряд факторов, среди которых соответствие контексту территории и отношению к сообществу как главному активу. Это мы и наблюдаем в кейсе Колывани — когда созданный Дом ремёсел, отталкиваясь от ценности сохранения традиционных ремёсел территории, объединил вокруг себя сообщество, стал настоящим общественным пространством, куда люди приходят и поработать, и отдохнуть, местом, по очень меткому выражению одной из участниц пространства, «куда можно губы накрашивать». Этот кейс — яркий пример того, как уверенность в собственных силах привлекает поддержку, а идеи плодятся уже из самого сообщества, заражая и вовлекая соседей.*





Ключевые теги:  
#ДаурскийВерсаль  
#НаГребнеИстории  
#НерчинскийМузей  
#ЗолотаяНитьНерчинска

## Нерчинск



г. Нерчинск Забайкальского края,  
**305 км** от Читы



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**14 912 человек / 27 337 человек**



Территория реализации проектов:  
**город Нерчинск и Нерчинский район Забайкальского края**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 976 040 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **5 908 000 рублей**  
в натуральном виде — **210 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **550 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **1**

Число поддержанных местных инициатив: **11**

«Выход» музея на улицы города и привлечение внимания жителей к истории Нерчинска. Вовлечение активной молодёжи в подготовку уличной музейной экспозиции «Нерчинская социальная сеть».

Объединение местного сообщества музеем для развития общественного пространства — восстановления силами местных жителей парка в центре города — больше 1 тыс. жителей участвовали в благоустройстве парка и в организации мероприятий на его территории.



# Часть 1.

## КТО ВЫ

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Александр Литвинцев,  
заместитель директора по научно-методической  
работе государственного учреждения культуры  
«Нерчинский краеведческий музей».

Галина Сердюкова,  
заместитель руководителя администрации городского  
поселения «Нерчинское».

### Соцсети:

[https://www.facebook.com/  
groups/1522652441397383/](https://www.facebook.com/groups/1522652441397383/)  
<https://vk.com/club87245440>  
<https://ok.ru/group1628noyabr>

### Контактная информация:

[nerchinec1976@yandex.ru](mailto:nerchinec1976@yandex.ru)



Создан Координационный совет и общественная организация поддержки гражданских инициатив «Развитие». Расширилась партнёрская сеть проекта, включающая администрацию города, района и соседних поселений, учреждения культуры и образования, молодёжные клубы, волонтерские объединения, предпринимателей и предприятия коммунального хозяйства. В партнёрстве с властью готовится стратегия развития города на три года.

В 2018 году почти в два раза увеличился поток туристов в весенне-летний сезон.

Нерчинск стал участником федеральной программы «Комфортная городская среда», в рамках которой в городе продолжились запущенные проектом, поддержанным «Культурной мозаикой», работы по восстановлению и благоустройству. Более 61 млн рублей дополнительно привлечено на территорию.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Нерчинск — старейший город Забайкалья. В пору его основания в середине XVII века этот край называли Даурией. За три с половиной столетия своего существования Нерчинск неоднократно переживал и взлёты, и падения. «Золотым веком» его истории можно по праву назвать вторую половину XIX века, когда здесь активно развивали свою деятельность купцы, золотопромышленники и меценаты братья Бутины. Их большую нерчинскую усадьбу кто-то из заезжих путешественников однажды назвал Даурским Версалем. На её территории располагался и прекрасный сад, созданный руками младшей сестры Бутиных Татьяны Мауриц. В советское время былая красота была уничтожена, а на её месте появился «стандартный» городской парк культуры и отдыха. Но и он в лихие 90-е пришел в полное запустение — в самом центре города образовался замусоренный пустырь.

*В любой модели, претендующей на создание устойчивого результата, обучающий компонент становится ключевым.*

Впервые мы попробовали возродить городской парк ещё в 2006 году. Первый опыт оказался не совсем удачным. Точнее, началось всё вроде бы хорошо, но через пару лет мы наткнулись на формулу «инициатива наказуема» в самых худших её проявлениях. Уже позже, когда в 2016 году вернулись к этой идее и при поддержке Фонда Тимченко, заключавшейся не только в гранте, но

и в замечательной образовательной программе, вновь всё начали буквально с нуля, мы поняли предыдущие ошибки. Это неумение в ту пору заинтересовать партнёров, выстроить взаимоотношения, создать слажен-



ную команду, распределить роли и зоны ответственности, организовать грамотную информационную компанию и так далее.

Поэтому первое и, пожалуй, самое важное, что было сделано на старте проекта — появилась действительно сплочённая команда. Собранная не «из-под палки», а сформировавшаяся на основе заинтересованности в изменениях и ясно понимающая свою цель. В составе нашего Координационного совета представители буквально всех заинтересованных сторон: культура, образование, власть, предприниматели, общественность.

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

Для управления проектом был создан вышеупомянутый Координационный совет. Позднее на его основе появилось несколько рабочих групп, которые решают вопросы по отдельным мероприятиям — благоустройству территории, культурным событиям, взаимодействию с непостоянными партнёрами и подрядчиками и т. п. Соруководителями всех этих структур стали автор идеи и заместитель главы города. Сегодня Координационный совет преобразовался в оргкомитет по организации всевозможных партнёрских мероприятий различного уровня — от городских до региональных, которые проходят не только в парке, но и на других площадках города. Все вместе мы готовим заявки на федеральные и региональные конкурсы, за счёт чего

*Часто культурная инициатива становится рычагом, который активизирует местное сообщество, катализирует изменения в масштабах города и региона и привлекает средства на другие проекты и территории. Яркая и устойчивая культурная практика становится визитной карточкой места и своеобразным кредитом доверия к ней и её жителям.*

удалось привлечь солидные финансовые средства не только в парк, но и на другие городские территории. На сегодняшний день эта сумма превысила 150 миллионов рублей. Поэтому вопрос финансовой устойчивости в ближайшей перспективе не стоит — деньги уже есть, главная задача — освоить их в полном объёме и в соответствии с намеченными целями.

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах



**ТАТЬЯНА АФАНАСЬЕВА,**  
директор Благотворительного фонда поддержки общественных инициатив «Сибирский»

*В Нерчинском музее изначально работала команда, имеющая опыт успешной проектной деятельности. Однако специфика «Культурной мозаики» предполагает не развитие учреждения, а развитие территории, что невозможно без расширения партнёрских связей и опоры авторов проекта на активность местных жителей. Команда музейщиков это сразу поняла и охотно приняла новые условия работы.*

*Такая позиция «открыла шлюзы», по которым довольно быстро в проект пошли дополнительные людские ресурсы и денежные средства, а крепкая взаимосвязь с местной властью упрочила ситуацию.*

*Готовность и умение обучаться, принимать новые вызовы и рекомендации — однозначно сильная сторона команды из Нерчинска. Здесь совпало многое: уважение к историческому прошлому региона, любовь к «малой родине», желание сделать жизнь города интереснее и лучше.*

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Городской парк, получивший уже устойчивое наименование сад Даурского Версаля, в результате реализации проекта стал одним из основных мест отдыха горожан и организации массовых мероприятий — как больших, так и маленьких. Здесь проходят плановые городские праздники, а также реализуются инициативы учреждений культуры и образования. Чаще всего это различные игровые программы для детей. Всего в реализации проекта было задействовано более 40 партнёров.

В летнее время днём здесь можно увидеть отдыхающих в прохладе аллеи горожан, прогуливающиеся молодые семьи с колясками. По вечерам парк заполнен молодёжью. Гости города очень любят фотографироваться в беседке и возле скульптуры Татьяны Мауриц. Практически в каждый городской праздник здесь действуют различные культурные и игровые площадки. Кульминация — День города, когда на территории парка проходит Фестиваль «В саду Даурского Версаля».

Как уже было сказано выше, успешный опыт реализации проекта «В саду Даурского Версаля» позволил привлечь финансы и на другие городские пространства. Благоустроены и оборудованы три больших двора с общим населением около 1000 человек, городской стадион, две общественные территории, плюс ещё две появятся в 2019 году. В общей сложности на это было привлечено более 60 миллионов рублей из федерального, регионального и местного бюджетов. Ещё не менее 70 миллионов рублей





по итогам Всероссийского конкурса лучших проектов по благоустройству малых городов и исторических поселений получит город в 2019–2020 гг. на реализацию проекта «Золотая нить Нерчинска».

Большим подспорьем стал и конкурс «Малая культурная мозаика Нерчинска и Нерчинского района». Два из семи поддержанных в 2018 году проекта получили дальнейшее развитие и сейчас существуют за счёт средств, материальных и нематериальных, которые авторы научились привлекать дополнительно. А сами авторы вошли в число партнёров нашего проекта и помогают в работе с местными сообществами.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

На сегодняшний день в связи с успехами по привлечению федеральных и региональных средств наметился позитивный потенциал в развитии города — как в плане благоустройства, так и в культурной и туристической составляющей. На этом фоне нам бы хотелось больше обратить внимание на сельские поселения Нерчинского района. Активность там пока слабая, и предстоит большая работа, тем более что точки роста понемногу намечаются. Помощью в первую очередь должен стать теоретический и практический опыт, полученный за время сотрудничества с Фондом Тимченко. В плане поиска финансов — участие в грантовых конкурсах и сотрудничество с региональным правительством. До 2022 года мы должны сформировать положительный имидж территории, имеющей опыт и умеющей реализовывать задуманное. То есть мы должны стать «моделью» положительных изменений и на других территориях региона.

В стратегии пока обозначен общий вектор развития, который будет уточняться и дорабатываться в течение года. Он заключается в совместном планировании благоустройства и культурных практик Координационным советом, объединяющим всех активных граждан, и развитии сельских поселений Нерчинского района через обучение, привлечение к участию в грантовых конкурсах.



**ЕЛИЗАВЕТА ФОКИНА,**  
генеральный директор ГБУК г. Москвы  
«Государственный музей-заповедник  
«Царицыно»

*Традиционная музейная деятельность, а именно экспозиция, чаще всего ограничена музейным пространством, выход же на территорию рядом с музеем, в парки, для любого музея, который умеет работать с таким ресурсом, позволяет его существенно расширять. В последнее время существует устойчивый тренд изменения отношения жителей к паркам, активное присвоения этих пространств себе как мест для прогулок или спортивных пространств, встреч с друзьями, возможного уединения или романтических свиданий. И грамотная работа социокультурных команд, работающих в парках, может значимо расширить спектр того, за чем люди приходят в парковые пространства — за приобщением к культуре, качественным досугом, созданием связей с местным сообществом. Команда Нерчинска показала, как это может работать на практике. У проектов, в которых происходит синергия инициаторов, местных властей, бизнеса и инициативы сообществ, — всегда долгосрочный результат. Он не может давать быструю отдачу, но обеспечивает реальную устойчивость. Такая модель действительно становится жизнеспособной, и её устойчивость не зависит от того, меняется ли что-то в команде, изменяется ли фокус усилий, а он, очевидно, может меняться со временем — выстроенное взаимодействие и опыт совместного успешного действия поддерживают лидеров территорий.*

## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Нерчинскую районную общественную организацию поддержки гражданских инициатив «Развитие» мы создали в 2018 году. Отраднo, что учредителями её стали трое местных индивидуальных предпринимателей, а участниками — все учреждения культуры города с сельскими филиалами. Так что нам всего год, и мы пока ещё сами учимся существовать в новых условиях.

Первоначально инициативы, с которыми выступает наша общественная организация «Развитие», воспринимались по традиции как исходящие от музея — люди-то те же, и вся информация о её деятельности пока отражается на электронных ресурсах музея. Большая узнаваемость появилась после проведённой недавно первой стратегической сессии, посвящённой обсуждению перспектив социокультурного развития Нерчинска. Будем больше работать над продвижением и, надеюсь, скоро окончательно обретём своё лицо.



## 2 Партнёры.

Первоначально это были волонтеры-школьники из отрядов «Искатель» и «Багульник». Именно на их долю выпало вместе с музейщиками выгрести с территории парка тонны копившегося десятилетиями мусора.

В этот период в городе произошла смена власти, вовлечение новой команды было немного сложным, но в итоге именно городская администрация стала соруководителем проекта. Большую роль сыграли учреждения культуры и образования — наши постоянные помощники. Появились и неравнодушные жители, которые тоже активно участвовали

*Не всегда на старте проекта команда может найти и привлечь значимые и щедрые ресурсы. Нужно опираться на то, что уже есть в территории. Даже если это школьное волонтерское движение.*

в реализации проекта практически с самого начала. Есть несколько пенсионеров, которые в силу возраста не могли работать физически, но буквально с каждой пенсии стали вносить на нужды проекта

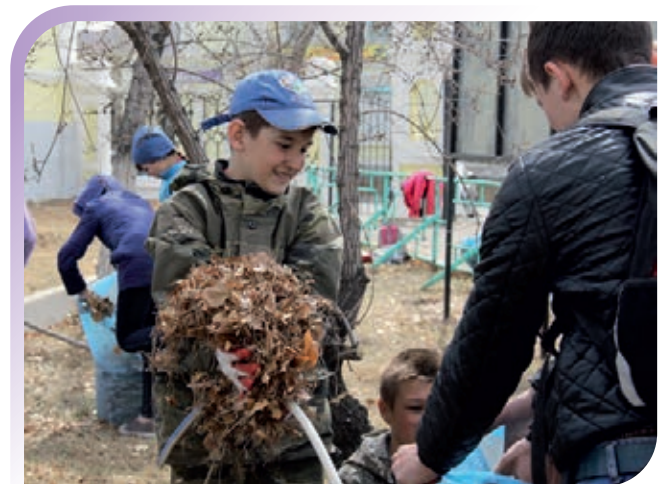
деньги. Это давние друзья нашего музея — ветеран Великой Отечественной войны Иван Григорьевич Убейкобылин и ветеран уже несуществующего завода «Нерчинскптицемаш» Александр Прокопьевич Комогорцев. Оба — уважаемые люди в городе, они по праву носят звание Почётного гражданина Нерчинска. Больше всего нас удивили предприниматели, которые обычно, если и помогали, то без особого энтузиазма. А тут включились очень активно — выделяли технику, вывозили мусор, помогали строительными материалами. Отдельно хочется сказать спасибо ряду краевых СМИ, которые стали реальными информационными партнёрами и где-то с середины проекта они не ждали от нас пресс-релизы, а сами «забирали» информацию с музейных страниц в соцсетях и делали из неё новости о проекте. Именно эта основа привела не только к успешной реализации данного проекта, но и позволила выйти с более широкими инициативами в пространство города.

## 3 Изменения.

Мы смогли выявить активных жителей города. Не все они «вышли» из нашей команды — скорее, наоборот, глядя на нас, стали отстаивать интересы своих площадок — дворовых и общественных территорий. На сходах, общегородских дискуссиях всё чаще стали появляться инициативы снизу, что было гарантией того, что, если взяться за их реализацию, найдутся реальные помощники. Таким образом, нам удалось

*Важный элемент в процессе становления и укоренения культурной практики — оппоненты. Не все и не всегда могут быть вполне довольны содержанием и воплощением проекта. Переговоры, поиск компромиссных вариантов может привлечь новые силы в проект и стать ресурсом для развития.*

«всколыхнуть» интерес людей и от постоянного нытья о проблемах отвлечь их на реальные дела. Умение выслушать, понять и далее поддержать людей оказалось наиболее значимым и важным опытом. В итоге нам удалось преодолеть возникавшие разногласия, в том числе и по политическим мотивам, и найти консенсус во всех спорных ситуациях. К примеру, предмет долгих споров — памятник Ленину в парке, который местные коммунисты требовали оставить в саду Даурского Версаля, — стал основой для создания в городе отдельного сквера





Советской эпохи. В итоге все довольны — в бутинском саду появилась скульптура его устроительницы Т. Д. Мауриц, а стоявший на её месте бюст вождя революции был отреставрирован и теперь гордо смотрит на большой памятник серпу и молоту в центре города. А все бывшие оппоненты и другие активисты мирно помогают осуществлять и другие городские проекты.

## 4 Ключевые особенности.

Большую роль сыграла поддержка проекта Фондом Тимченко. И дело не только в финансах — мы получили возможность «козырять» фактом, что нас заметили на федеральном уровне — иногда это очень помогало. Далее, конечно же, участие волонтеров из числа школьников. Когда дети работают, многим взрослым становится стыдно, и они тоже подключаются к процессу.

Поскольку проект стал фактически пилотным в плане благоустройства города с участием самих местных сообществ, при визитах краевых властей парк стал местом показа уже первых положительных результатов. Ну а дальше всё развивалось закономерно — нерчинцы умеют работать и выполнять поставленные перед самими собой цели, а значит, им надо помогать — так, видимо, посчитали «в верхах». И дело пошло не только в саду Даурского Версаля, но и на других территориях города.





# Часть 3.

## В чем выражается ваша самобытность

**1** Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

Любой опыт уникален и стопроцентное его повторение на другой территории невозможно. Пожалуй, главное здесь то, что мы не зациклились лишь на начатом три года назад проекте, а хватались за любые возможности сделать ещё что-то параллельно. И в этом процессе на маленький клубок стали наматываться ниточки. В итоге всё просто слилось воедино — в масштабный, даже глобальный процесс.

**2** Какие трансформации произошли?

Научились работать в команде, распределять ответственность. Хотя поначалу порой проявлялись «разброд и шатания», поскольку опыта было мало. Администрация города состояла из новичков в управлении, поэтому проект стал для них настоящей школой. Ну а теперь, основные бразды правления проектом у них.



**3** Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Пожалуй, счастье — это не только удовлетворение результатами своего труда, но и возможность видеть, что это действительно нужно землякам, наблюдать, как им нравится обновлённое пространство, «подслушивать» восторженные отзывы. В такие моменты исчезает усталость и появляется воодушевление для осуществления новых задумок.

**4** Какая фраза, человек, состояние вдохновляли/вдохновляют вас на реализацию проекта?

Вероятно, это деятельность нерчинского купца, золотопромышленника и мецената Михаила Дмитриевича Бутина. В истории города не было человека, который сделал больше для процветания Нерчинска и благополучия его жителей. Музей сегодня расположен в главном здании его усадьбы — дворце, преобразования начались с возрождения его сада — всё взаимосвязано. Пожалуй, да, это главный вдохновитель.

**5** Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Ничего не бояться и использовать любые, даже кажущиеся незначительными, возможности. Как известно, большое путешествие начинается с первого шага — главное, сделать этот шаг.





Ключевые теги:  
#людиместа  
#тутмояродинавТулуне

## Тулун



г. Тулун Иркутской области,  
**400 км** от Иркутска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**41 671 человек / 25 535 человек**



Территория реализации проектов:  
**город Тулун и Тулунский район  
Иркутской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **2 082 128 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **1 015 000 рублей**  
в натуральном виде — **438 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев — **359 человек**

Число новых рабочих мест/самозанятых,  
созданных в результате проекта: **8**

Число поддержанных местных инициатив: **25**

Развитие творческих проектов, объединяющих инициативных жителей города.

Объединение заинтересованных сторон города на стратегической сессии – «Тут моя Родина, в Тулуна!», определение приоритетов развития территории. Развитие линейки партнёрских социокультурных проектов («Стеклянная сказка Тулуна», «Люди места»).

2018 г. – проведение стратегической сессии по развитию моногорода «Тулун: договориться о будущем» с участием администрации города, представителей региональной власти, предпринимателей, депутатов, НКО. Одним из приоритетов выделено возрождение стекольного производства. Появляется инвестор, готовый развивать традиционное стекольное производство.

# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контактны.

Юлия Булдакова,  
руководитель проектной деятельности Тулунской  
городской общественной организации поддержки  
молодёжных социальных проектов и творческих  
инициатив «Тулун.ру».

Данила Ветер,  
менеджер программ и аналитик Региональной  
общественной организации содействия развитию  
Иркутской области «Малая Родина».

**Сайт:**  
<https://ludimesta.ru>

**Соцсети:**  
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010101484153>

**Контакты для связи:**  
[tvvtulun@mail.ru](mailto:tvvtulun@mail.ru)



Создание Центра  
социокультурного развития  
«Люди места», готового брать  
на себя реализацию части  
партнёрской стратегии по  
развитию города. Возрастает  
активность местного населения,  
которое вовлекается в  
текущие проекты и предлагает  
собственные инициативы.

Лето 2019 – наводнение в  
Тулуне. Центр «Люди места»  
работает как координационный  
центр помощи населению,  
объединяя партнёрские  
ресурсы, местные,  
региональные и федеральные  
гуманитарные потоки. Запуск  
проектов по оказанию помощи с  
федеральными партнёрами.

Уточнение стратегии  
работы ЦСР «Люди  
места» с учётом новых  
вызовов и определение  
целей и задач на 2019-  
2021 гг. совместно с  
партнёрами Центра  
и активом местного  
сообщества.

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Небольшими мероприятиями и локальными инициативами общественная организация «Тулун.ру» наполняла город с 2005 года. Главным образом это касалось работы с детьми и молодёжью. Изменения начались в 2015 году с момента победы нашего проекта в конкурсе «Культурная мозаика» Фонда Тимченко. Проект «Страна, где не бывает будних дней» был направлен на вовлечение детей и молодёжи в образовательные мероприятия по сохранению исторического наследия Тулуна и съёмку цикла мультфильмов. Ключевым моментом для нас стала именно победа во всероссийском конкурсе — это было признание потенциала небольшой территории с внешней стороны. Тогда это помогло нам поверить в себя и в то, что мы способны сами менять жизнь в родном городе.

К 2016 году сформировалась команда единомышленников, в мае 2016 года по нашей инициативе в городе была проведена первая стратегическая сессия под названием «Тут моя Родина, в Тулуне!». Целью двухдневной сессии стало проведение инвентаризации местных ресурсов, поиск новых путей развития и понимания: есть ли желание что-то менять в городе и как жить дальше. На этапе 2016 года сложно было говорить про сотрудничество и партнёрство, главным стало, что на одной площадке собрались местные жители, представители администрации и Думы города, специалисты учреждений культуры, образования, НКО. Этап взаимодействия мы назвали «Увидеть друг друга». Что из этого получилось? Во-первых, пытались напрячь историческую память — дальше 80-х не пошло, говорили про ресурсы Тулуна. Оказалось, они есть! Бесконечно творческие и предприимчивые люди, полезные ископаемые: уголь, кварцевые пески, глина, не забыли про удобное расположение города как узлового и логистического центра...





Говорили о цифрах. Неутешительная статистика: на 1992 год в Тулуне 20 действующих предприятий и 54 тыс. — численность населения. В 2016 году — одно предприятие и 42 тыс. населения. В 2014 году город Тулун признан моногородом. Градообразующим предприятием определён филиал ООО «Компания «Востсибуголь», разрез Тулунуголь. Проблемы, которые были озвучены на этой сессии: отток молодёжи, отсутствие работы, пробелы в исторической памяти и отсутствие поводов гордиться своей малой родиной, потеря культурных особенностей. Решая эти проблемы, как нам кажется, мы нашли серьёзную опору. И эта опора — наследие.

### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

Партнёрский проект «Тут моя Родина, в Тулуна!» 2016 года ставил целью долгосрочное развитие территории и организацию работы с представителями различных городских сообществ. Инструменты известны, оставалось только правильно применить их с точки зрения опоры на наследие. Развитие небольшого сибирского города средствами культуры — одна из основных задач проекта. Выстраивая работу планомерно, команда проекта даёт старт проектным направлениям «Стеклянная сказка Тулуна», «Тулунские истории» и «Песочные истории Тулуна», «Кислород: стрит-арт и новые городские смыслы», «Тулун — город моего детства» и «Экспедиционно-туристический маршрут «Тулунский сказ». Команда проекта проводит ряд мероприятий с вовлечением местных сообществ различных интересов и возрастов под слоганом «Тулун — город особенных людей», создаёт региональную общественную организацию содействия развитию Иркутской области «Малая Родина» и выстраивает фундамент для дальнейшей реализации проекта, в котором идёт речь о консолидации усилий власти, бизнеса и местного сообщества в определении привлекательности Тулуна в современных условиях и совместном выборе пути развития города, его судьбы.

После удачной реализации проекта «Страна, где не бывает будних дней» в 2015 году сформировалась команда, которой было непонятно, что делать дальше, в каком направлении идти и что мы хотим изменить в жизни города.

На стратегической сессии 2016 года заговорили про возрождение стекольных традиций в Тулуна. Задачей этого этапа стало возвращение темы стекла городу, создание привлекательной истории с использованием местных

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Сибирском и Дальневосточном федеральном округах



**ТАТЬЯНА АФАНАСЬЕВА,**  
директор Благотворительного фонда поддержки общественных инициатив «Сибирский»

*Сильная сторона команды Тулуна — открытость разным мнениям, умение уловить новое для себя, но важное для других. Это и стало залогом успеха.*

*Гибкость команды проявилась в готовности трансформировать изначально придуманный проект, прислушаться к горожанам, учесть возникшие пожелания и духовные потребности. Проект стал разноплановым, «распался» на несколько направлений, каждое из которых способно стать самостоятельным проектом. Команда приросла совершенно новыми людьми, инициаторами маленьких локальных идей.*

*Трагические события лета 2019 года (наводнение в Иркутской области) выявили лучшие качества команды, заставили их сконцентрироваться на решении внезапно возникших проблем, но при этом не потерять наработанное за предыдущие годы. Умение смотреть вперёд, иметь стратегию и при этом легко делать незапланированные тактические шаги — основа устойчивости проекта.*

ресурсов. Грант Фонда Тимченко в рамках конкурса «Культурная мозаика: партнёрская сеть» в 2016 году позволил купить оборудование для студии художественного стекла, обучить мастеров работе в техниках «фьюзинг» и «горячая эмаль», в городе стали проходить творческие выставки «Стеклянная сказка Тулуна». О проекте заговорили в регионе.

В марте 2018 года по инициативе команды проекта была проведена стратегическая сессия по развитию моногорода «Тулун: договориться о будущем». Администрация города стала партнёром сессии, и общими усилиями мы собрали более 30 предпринимателей, представителей Минэкономразвития Иркутской области, Думы Тулуна, НКО города и вместе принимали решение по стратегическому развитию Тулуна. Ключевой фактор этой сессии для нашей истории — это присутствие и интерес инвестора в строительстве завода стеклокомпозитов на одном из месторождений кварцевых песков Тулуна. ООО «Тулунский завод стеклокомпозитов» становится партнёром нашего проекта в части реализации направления «Стеклянная сказка Тулуна». Тогда мы исходили из того соображения, что культура развивается следом за экономикой, но не наоборот. Время немного скорректировало наш маршрут.

Наводнение, случившееся 28 июня 2019 года в Тулуне, справедливо называют историческим событием: никогда ещё город не подвергался настолько разрушительному воздействию стихии. В результате выпадения обильных осадков вода в реке Ия поднялась до уровня 14 метров. В Тулуне подтопленными оказалось 2895 домов, из них — 31 многоквартирный. При этом 1319 домов было унесено паводком или полностью разрушено, 675 домов сошли со своего фундамента. В Тулуне 12 623 человека, в том числе 2403 ребёнка, остались без крыши над головой. В Тулунском районе в зону подтопления попало 28 населённых пунктов и 572 жилых дома. Пострадали 1600 человек, в том числе 459 детей. Также попали в зону подтопления 9 социальных объектов.

Второе наводнение произошло месяц спустя — 29 июля, когда отметка воды поднялась выше трёх метров от критической в 7 метров. Город снова ушёл под воду. По масштабу последствий наводнение в Тулуне — одна из самых серьёзных чрезвычайных ситуаций, случившихся в России за последние годы. Указом президента наводнению в регионе присвоен статус чрезвычайной ситуации федерального характера.

Обстоятельства внесли значительные изменения в жизнь горожан и всех организаций города.

С 3 июля 2019 года созданный командой проекта консультационно-аналитический центр работал в зоне ЧС по Тулуну и Тулунскому району. В ходе работы Центра происходил анализ ситуации, изучение текущей информации (постановления, сводные данные, донесения о выполненных мероприятиях), общение с главами поселений Тулунского района, общение с жителями по горячей линии, посещение пунктов выдачи гуманитарной помощи, проведение обучающих консультаций для волонтеров-консультантов, включение в рабочие группы, разработка карты помощи <https://ludimesta.ru> — адресная помощь пострадавшим/картографическая онлайн-платформа, платформа сбора средств и механизм выдачи помощи с готовыми IT-решениями, разработанными специально для НКО, которые позволяют оптимизировать процесс оказания адресной гуманитарной помощи.

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Чрезвычайная ситуация помогла нам увидеть одну из основных компетенций, сформированных благодаря программе, — умение стратегически мыслить, быть в позиции наставника, смотреть вперёд. Мы не стали ждать,

*Один из важных эффектов работы команд — это формирование пространства доверия в среде местного сообщества. Участники проекта разделяют ответственность друг с другом, вместе переживают успех и провалы, формируют общее видение картины. Это укрепляет горизонтальные связи и даёт силы противостоять экстремальным ситуациям.*

когда придёт помощь, мы решили действовать самостоятельно и взять ситуацию в свои руки. И главное, что жители нас поддержали. Конечно, в случае каждого конкретного человека это была личная позиция, но, как нам кажется, на осознание чувства ответственности за то место, в котором ты живёшь, на воспитание лидерской позиции

в экстренной ситуации в том числе повлияла программа Фонда Тимченко. Как бы это странно ни звучало, но морально мы были готовы к чрезвычайной ситуации, готовы были реагировать оперативно, при этом планируя долгосрочные результаты. За 4 года реализации программы мы больше сблизились с жителями, и они доверяли нам.

Как только появилась возможность, мы провели первое координационное совещание и сразу стали размышлять о перспективах — помощь пострадавшим нужна не только здесь и сейчас, скоро зима, нужно думать о восстановлении домов, налаживании механизмов взаимопомощи. Но начали с аналитики — сколько пострадавших, в каком состоянии дома, какая помощь нужна срочно, какая в ближайшей и отдаленной перспективе. В результате аналитической работы выстроились следующие партнёрские направления центра: программа «Пункты коллективной помощи» и программа «Культурная прачечная». Благодаря этим программам жители Тулуна оперативно обеспечиваются необходимыми вещами, инструментами, материалами.

От стихийно созданного координационного центра мы идём к известной нам и опробованной в рамках программы «Культурная мозаика» модели центра социокультурного развития — через достойные, комфорт-



**МИХАИЛ ГИЛЬДЕБРАНТ,**  
мэр Тулунского муниципального района  
Иркутской области

*Мы давно уже думали о развитии сельского туризма на территории Тулунского района. Но первые шаги сделали благодаря инициативе общественной организации «Тулун.ру». Партнёрское участие библиотеки им. Г. С. Виноградова и сельских учреждений культуры при участии глав поселений позволило опробовать практику сельского туризма, найти её слабые и сильные стороны. Маршрут «Люди места» — особая история про людей, на которых держится Сибирь. Этот проект про радушие, хлебосольность, таёжные просторы и непредсказуемость красавицы реки Ия. Сегодня Тулунский район на пути изменений и преодоления последствий паводка, и сейчас, как никогда, нам приходится думать о пространственном развитии своей территории. Очень важно, что вместе с нами команда проекта, умеющая работать стратегически, способная быстро корректировать шаги и достигать результатов.*



ные условия проживания вновь прийти к культурным практикам развития территории.

Сейчас жителям более важны базовые потребности, и программы центра «Люди места» направлены, например, на то, чтобы у тулунчан были ресурсы (оборудование, материалы) на ремонт, утепление, восстановление дома, предметы первой необходимости. После, когда все срочные вопросы будут решены, это оборудование пригодится для создания новых пространственных решений — временных зон отдыха, единого забора и прочего.

На наш взгляд, оперативное создание координационного центра и его рост в центр социокультурного развития — один из значительных результатов на данный момент. Но важны и результаты предыдущей работы, к примеру:

- В состав команды вошли представители администрации Тулуна и Тулунского района, представители бизнеса, учреждений культуры города и района, различных городских сообществ. В связи с тем, что команда состоит из людей разных профессий, различных сфер деятельности и мест проживания (разные микрорайоны города + район), появилась возможность значительно увеличить пространство проекта и вовлечённость новых участников в развитие пространства.
- Информационное пространство проекта «Тут моя Родина, в Тулуне!» вышло за пределы города и района: о проекте и его результатах знают в областном центре. Это стало возможным благодаря активным взаимодействиям с Законодательным собранием области, Правительством Иркутской области, Министерством культуры и архивами Иркутской области, Министерством по молодёжной политике региона, а также с областными учреждениями культуры.





- Реализуя различные мероприятия, команда проекта расширила границы деятельности проекта и вовлечённости различной целевой аудитории. Теперь это не только дети и молодёжь, но и представители СО НКО, малого и среднего бизнеса, студенты педагогического колледжа Тулуна, обучающиеся школ города, представители учреждений культуры города и района и ремесленных, художественных, творческих сфер деятельности, специалисты администрации города Тулуна и Тулунского района.
- Благодаря старту партнёрских проектных идей увеличилось количество благополучателей и организаторов различных социокультурных мероприятий. 4719 человек — количество благополучателей 2018 года, 538 человек — количество местных жителей, которые участвовали в реализации проекта и помогли в реализации его мероприятий на добровольной основе.
- Проект «Тут моя Родина, в Тулуне!» — уже сегодня своего рода центр социальной активности партнёрских инициатив, привлечённых к участию местных жителей и активности команды проекта.
- Впервые в Тулуне после закрытия градообразующего предприятия — Тулунского стекольного завода в 2006 году — в рамках проекта решили возрождать стекольное производство через запуск мастерской по изготовлению сувенирной продукции. Конечно, главным образом это возрождение памяти. Бывшие работники завода — мастера-стеклодувы — оказывают помощь в изготовлении стекольных изделий.
- Впервые зашла речь о внутреннем туризме на территории города и района, так в Тулунском районе через 12 поселений прошёл экспедиционно-туристический маршрут «Тулунский сказ» и туристический маршрут «Люди места».
- На новый этап развития проекта вышли партнёры, чётко понимающие свою роль в нём. В результате совместной командной и партнёрской работы две партнёрские идеи — «Стекло сказка Тулуна» и туристический маршрут «Люди места» — развиваются как самостоятельные направления.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

*Важно, чтобы стратегия работы команды и партнёрств строилась на основе понимания реальной ситуации в территории, потребностей местного сообщества и могла оперативно корректироваться при их изменении.*

Предыдущий план реализации мы значительно скорректировали, и сейчас цели и задачи развития ЦСР «Люди места» на 2019-2021 годы выглядят так:

### Цели:

Оказание разносторонней помощи пострадавшим от наводнения жителям города Тулун и Тулунского района через создание и отлаженное функционирование Центра и пунктов социокультурного развития в Тулуне и Тулунском районе.

Предоставление пострадавшим от наводнения поселениям «точек роста» не только для того, чтобы активно помогать себе и друг другу, но и выработать пути дальнейшего развития территорий.

### Задачи, стоящие перед ЦСР:

- Помощь жителям пострадавших территорий в самостоятельном восстановлении привычного образа жизни через созданные и укомплектованные необходимым парком инструментов 7 пунктов коллективной помощи в Тулунском районе и 1 пункта в городе Тулуне, оказание консультационной поддержки узкими специалистами.



- Создание и настройка структуры Центра социокультурного развития «Люди места» в Тулуно и «точек роста» в 7 сельских поселениях Тулунского района, попавших в зону наводнения.
- «Самобытность». Проведение курса семинаров по работе с самоидентификацией жителей малых территорий, осознанию местного наследия и работе с ним, увеличению сознательности граждан. Повышение уровня привлекательности сельских территорий для проживания и туризма через работу с местным населением.
- «Мастерская навыков». Сохранение и укрепление ценностей семей, оказавшихся в зоне подтопления через проведение семейных образовательных программ и арт-сессий. Профориентация детей, подростков и молодежи. Обучение навыкам работы с различными материалами в бытовых и творческих целях.
- «Бери и делай». Обогащение местной культурной среды через запуск серии социокультурных событий, инициированных местными жителями при помощи инструментов социального проектирования и работе с ресурсами. Инициировать и помочь реализовать жителям пострадавших сёл совместные проекты.
- «Школа социального предпринимательства». Инициирование историй социального предпринимательства в селе и в городе, поддержка реализации социально-предпринимательских идей.
- «Культурная прачечная». Создание модели работы по сохранности гуманитарной вещевой помощи в зонах ЧС с целью дальнейшего тиражирования по стране. Обеспечение сохранности и максимально эффективного использования вещевой гуманитарной помощи в зонах ЧС.



# Часть 2.

## Что вы делаете

### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Сейчас мы себя позиционируем как центр социокультурного развития «Люди места» (одна из стратегических программ региональной общественной организации содействия развитию Иркутской области «Малая Родина»). Стихийно созданный в условиях ЧС координационно-аналитический Центр «Люди места» стал пространством помощи и взаимодействия.

Через полное погружение в контекст ЧС у команды проекта появилась уверенность в важности стратегического видения в развитии пострадавших территорий.

Кластерное взаимодействие четырёх организаций города Тулуна — общественной молодёжной организации «Тулун.ру», региональной общественной организации содействия развитию Иркутской области «Малая Родина», частной образовательной организации «Эй-Би-Сити» и Центра детского и молодёжного инновационного творчества Тулуна — позволило аккумулировать в одном месте различные ресурсы и создать первый шаг в сторону комплексной стратегии развития ЦСР города Тулуна и Тулунского района.

Сегодня ЦСР «Люди места» — это люди и их компетенции, ресурсы различных организаций и области их взаимодействия. Миссией ЦСР служит повышение качества жизни жителей Тулунского района и города Тулуна Иркутской области, формирование проактивной жизненной позиции тулунчан и ресурсного взгляда на развитие низовых инициатив.

#### Наши основные функции:

- организация местных сообществ, включая их ресурсную поддержку и помощь в самовыражении на территории города и района;
- исследование контекста и производство концепций развития на основе наследия места и культуры;
- сопровождение и поддержка проектов, направленных на становление и развитие социокультурной среды;
- взаимодействие с региональными и федеральными ресурсами, привлечение их в развитие территории Тулунского района;
- повышение ценности места обитания для жителей района;
- привлечение потока гостей района и развитие сельского туризма на территории;



**ЕЛЕНА ТВОРОГОВА,**  
президент молодёжного  
Благотворительного Фонда  
«Возрождение Земли Сибирской»

*Отличительные черты данного кейса кроются в нескольких особенностях:*

1. *Наличие сильного лидера — Юлии Булдаковой — который умеет работать в команде и делегировать полномочия.*
2. *Коллективная работа по поиску новых направлений деятельности, развития. После того как выполнен первый проект, сразу была организована стратегическая сессия, к участию в которой приглашались самые разные люди, начиная от крупных чиновников городской администрации, заканчивая школьниками. И её результаты стали основой второго проекта. В результате те, кто работал на стратсессии и формировал свои проектные направления, стали их затем воплощать в жизнь. Принцип «от слов к делу».*
3. *Постоянное вовлечение в команду проекта новых людей.*
4. *Конструктивное взаимодействие с администрацией города и администрацией района.*



- развитие промыслов по местам обитания, обнаружение смыслов промыслов;
- формирование стратегии развития города Тулуна и Тулунского района.

К нам обращаются и другие территории — уже сейчас есть запрос из Ханты-Мансийска на проведение в ноябре 2019 года стратегической сессии для одного из поселений.

## 2 Партнёры.

Все программы центра «Люди места» — партнёрские: «Пункты коллективной помощи» поддерживает Фонд Тимченко, «Культурную прачечную» — «Лавка радостей», «Предание», «Справедливая помощь доктора Лизы», «Православие и мир», ассоциация «Благополучие животных». Нас поддерживает Правительство Иркутской области, администрация Тулуна и Тулунского района и другие партнёры.

Для нас привычна ситуация партнёрской работы. С 2015 года в ходе реализации проект стал обрести партнёрами: администрация Тулуна и Тулунского района, образовательные учреждения города, учреждения культуры, педагоги и студенты художественно-графического отделения тулунского педагогического колледжа, преподаватели художественной школы, представители бизнеса, СМИ. Преподаватель кафедры монументально-декоративной живописи ИрГТУ Сергей Андрейко с выездными образовательными сессиями приезжал в город обучать молодых мастеров. Наши партнёры сегодня — Санкт-Петербургская государственная художественно-промышленная академия им. Штиглица и бизнес-инкубатор Бурятского государственного университета.





Вот примеры нескольких партнёрских проектов, которые мы планируем развивать и далее:

**Июль 2017 года**, «Экспедиционно-туристический маршрут «Тулунский сказ»: подготовка и проведение экспедиционно-экскурсионного маршрута по сёлам Тулунского района. Цель этого проекта: через краеведческий конкурс и вовлечение в участие в нём местных жителей и учреждений культуры Тулунского района показать самобытность, уникальность своей малой Родины. Партнёр проекта — межпоселенческая библиотека им. Г. С. Виноградова — в рамках маршрута организовала краеведческий конкурс «Родные просторы».

Маршрут прошёл через 12 поселений Тулунского района.

**Август 2017 года**, проектное направление «Степанская сказка Тулуна» призвано найти потерянные связи города и горожан, ответить на вопрос: какие городские стекольные и стеклянные образы и смыслы станут уникальной Тулунской находкой?

Открыта мастерская по работе со стеклом, подготовлены стеклянные сувениры. Партнёры проекта — Детский сад «Алёнушка» города Тулуна.

**Сентябрь 2017 года**, «Тулун — город моего детства». Данный проект был презентован как проект — душа города, где жители являются активными создателями и участниками его мероприятий: фольклорного праздника игр и забав «Золотые ворота», пеших прогулок по городу.

Партнёры данного направления — средняя общеобразовательная школа №1, краеведческий музей им. П.Ф. Гущина и Центр образования «Эй-Би-Си».

**Сентябрь 2017 года**, проектное направление «Кислород: стрит-арт и новые городские смыслы» — работа с городскими пространствами через визуализацию интересных культурных символов и историй на торцах домов и малых формах.

Партнёрская команда — творческое объединение «Кислород».

**Ноябрь 2016 года**, «Песочные истории Тулуна». В рамках проекта подготовлено восемь песочных историй о Тулуна. Результат: каждый выпуск транслировался на каналах ООО «Тулунское телевидение» партнёрами направления.

**2016, 2017 годы**, «Тулунские истории» — телевизионный проект, реализующийся студией учебного телевидения «Тулун.ру».

Результат: в период с сентября 2016 по июнь 2017 года журналистами студии учебного телевидения подготовлено к эфиру 18 телевизионных программ хронометражем 15 минут. Все программы вышли в эфир на каналах ООО «Тулунское телевидение» и размещены на канале YouTube. Всего в рамках программы журналистами студии подготовлено 90 видеосюжетов, рассказывающих о мероприятиях проекта «Тут моя Родина, в Тулуна!», о тулунчанах, событиях и мероприятиях города в юбилейном году. Просмотров данных программ только на канале YouTube зафиксировано 3 289.

**Июль 2018 года**, «Люди места» — это сельский туристический маршрут по сёлам Тулунского района, маршрут, который соткан из историй сибирских территорий и судеб людей, населяющих их. Жители 17 деревень и сёл района стали участниками маршрута в 2018 году.

**2018, 2019 годы**, проведение и администрирование конкурса социальных проектов для некоммерческих общественных организаций, государственных и муниципальных учреждений, инициативных групп города Тулуна и Тулунского района «Малая культурная мозаика». В 2018 году поддержано 7 инициатив, общий фонд финансирования — 120 тыс. рублей, привлечённых средств — 115 тыс. В 2019 году поддержано 13 проектов, фонд — 500 тыс. рублей.

### **3** Изменения.

Длинные проекты воспитывают. Когда удерживаешь внимание на определённой цели, становится возможным отслеживать изменения своих профессиональных и личных компетенций. После каждого пройденного этапа цель уточняется, проект становится видимым под другим ракурсом. Можно сказать, что мы меняемся вместе с нашими проектами.

Хотим отметить ещё одну особенность. Мы стали уметь говорить на нескольких «языках», то есть быть понятными для разного типа партнёров (администрации, бизнеса), стали лучше различать партнёрские интересы и уделять им больше внимания.

## 4 Ключевые особенности.

В стремительно меняющихся условиях и обстоятельствах, которые диктует стихия, меняется пространство жизни и, как следствие, всё, что наполняло это пространство: люди, события, видение будущего. Что сегодня является решающим в укреплении проекта?

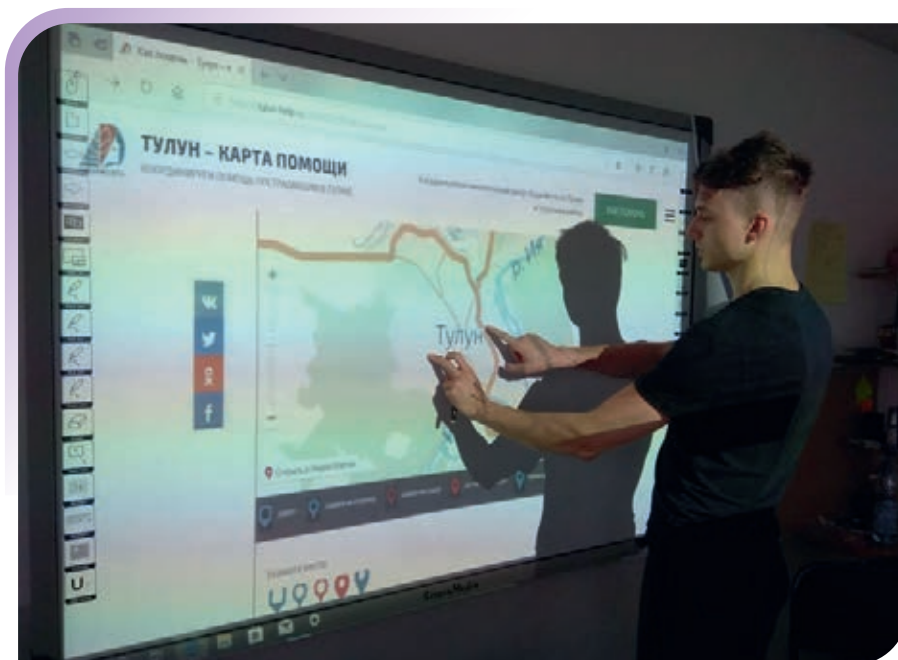
**Непотопляемость.** Возвращая былую славу тулунскому стеклу и бережно обращаясь с наследием, мы сохраняем традиции малой территории. Оказавшись затопленной во время наводнения в июне 2019 года, мастерская «Стеклянная сказка Тулуна» смогла возобновить работу. Из рук мастеров выходят стеклянные изделия в технике «фьюзинг», «горячая эмаль».

**Устойчивость.** Благодаря устойчивости проекта, действующего с 2015 года, его партнёрским связям удаётся прокладывать новые дороги и видеть новые горизонты.

**Стратегическое мышление.** Благодаря умению команды мыслить стратегически проекту удаётся быть гибким и изменяющимся.

**Профессионализм.** Разнообразие компетенций команды проекта позволяет отслеживать изменяющиеся тенденции и быстро на них реагировать.

**Креативность.** Умение мыслить нестандартно и находить творческий подход к любым задачам, в том числе и в условиях стрессовых ситуаций.



# Часть 3.

## В чём выражается ваша самобытность

**1** Что отличает вашу инициативу от других подобных в среде культурных инноваций?

От разовой инициативы команда проекта сумела выйти на стратегическое планирование и выстроить на территории взаимоподдерживающее партнёрство для совместного решения задач по изменению жизни своего маленького города. Хороший шаг со стороны местного сообщества в картине развития моногорода.

Три ключевых фактора успеха:

1. Понимание целей и задач, к которым нужно стремиться, партнёрами и командой проекта.
2. Выигрышный сценарий — удачное попадание с темой по продвижению. Тема «Стеклянная сказка Тулуна» действительно отозвалась и нашла понимание и желание поучаствовать со стороны и бизнеса, и молодёжи, просто горожан и администрации города.
3. Хороший старт, в котором есть не только деньги на мероприятия, но и заложена крепкая образовательная программа.

**2** Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Для нас счастье — это согласованность действий и чувство опоры на партнёра. Оно требует большого труда, но и является мощным ресурсом. Мы стараемся показывать, что собственное счастье — это собственный труд. В этом смысле мы увеличиваем уровень счастья, обучая проактивной жизненной позиции.

**3** Какая фраза, человек, состояние вдохновляли/вдохновляют вас на реализацию проекта?

Нас вдохновляет все мы: вся наша сеть «Культурной мозаики» — большое сообщество и большая семья в профессиональном смысле. Мы стараемся обмениваться положительным и отрицательным опытом, тем самым усиливаем друг друга.



**4** Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Сложно что-то советовать, но желаю вам двигаться искренне и честно в первую очередь по отношению к себе — надо знать, чего именно вы хотите от своего проекта, от сообщества, от поселения. Сейчас популярно создавать проекты ради отчётов, в культурной мозаике это не работает, да и не нужно, смысл в другом. И шаг за шагом этот смысл будет расцветать для вас новыми красками.





Ключевые теги:  
#Островкультуры  
#Островбудущего

## Ольхон



п. Хужир Ольхонского района Иркутской области, **300 км** от Иркутска



Количество жителей  
(населённый пункт / район):  
**1 350 человек / 9 655 человек**



Территория реализации проектов:  
**посёлок Хужир и Ольхонский район Иркутской области**



Грантовая поддержка  
Фонда Тимченко  
(2015-2018 гг.): **1 841 988 рублей**

### Показатели за 2018 — выпускной — год:

Количество привлечённых средств:  
в денежном виде — **1 700 000 рублей**  
в натуральном виде — **10 406 000 рублей**

Количество местных жителей, принявших участие  
в проектах в качестве добровольцев: **397 человек**

Число новых рабочих мест /самозанятых,  
созданных в результате проекта: **19**

Число поддержанных местных инициатив: **24**

Открылись студии дополнительного образования для детей по инициативе местных предпринимателей, активно поддержанной родительским сообществом.

Возросла сплочённость и осознанность местного, прежде всего родительского, сообщества, появился актив, «сила», которая готова обсуждать с местной властью, что необходимо для улучшения жизни в посёлке, и становится партнёром власти в достижении этих изменений.



# Часть 1.

## Кто вы

**1** Инициатор, основная команда.  
Контакты.

Наталья Бенчарова,  
инициатор проекта, председатель совета общественной  
организации Ольхонского района «Новое поколение».

Эльмира Семёнова,  
член команды проекта.

Татьяна Гусихина,  
координатор проекта от Фонда развития местных  
сообществ «Ольхон».

### Соцсети:

[https://www.facebook.com/  
CultureIslandOlkhon/](https://www.facebook.com/CultureIslandOlkhon/)

### Контакты для связи:

[Natalia.becharova@gmail.com](mailto:Natalia.becharova@gmail.com)  
[konkurs.olkhon@gmail.com](mailto:konkurs.olkhon@gmail.com)



Появилась новая социокультурная инфраструктура посёлка, возросла активность населения. Поддержано порядка 40 различных инициатив: созданы творческие коллективы, открыты 8 новых общественных пространств, построены детские площадки, открываются новые туристические маршруты. Создано 7 новых рабочих мест.

Люди научились работать в группах, выделились лидеры направлений. Около 200 человек принимает участие в различных направлениях, получивших старт в рамках проекта.

Команда проекта стала частью группы, объединяющей разные заинтересованные стороны для разработки стратегии для национального проекта «Байкал: великое озеро великой страны».

## 2 История и предпосылки появления культурной инициативы.

Отправной точкой стало желание разнообразить жизнь детей, проживающих на острове (в том числе собственных), насытить её культурными событиями, дать возможность реализовать себя в творчестве, привлечь на остров свежие силы и новые кадры. Эти инициативы получили поддержку активных родителей, администрации, образовательных учреждений. Тема обучения и повышения общего культурного уровня жителей острова оказалась важна и для бизнеса, который также поддержал проект.

Долгие годы мы, владельцы частного бизнеса, поддерживали и развивали детские и молодёжные проекты на острове, у нас уже была зарегистрирована общественная организация. В 2015 году мы узнали о существовании грантового конкурса Фонда Тимченко «Культурная мозаика малых городов и сёл». Решив вывести работу на более профессиональный уровень, мы подали заявку на конкурс, и началась наша трёхлетняя работа с фондом. Первоначально речь шла о решении проблемы внешкольной занятости детей и подростков, так как никаких постоянных предложений на тот момент в посёлке не было. В дальнейшем появились другие инициативы.



### 3 Описание выбранной стратегии реализации.

В первый год в рамках проекта мы пригласили педагогов, арендовали помещение и приступили к занятиям. Сразу стало понятно, что занятия очень востребованы как детьми, так и родителями. Именно родители сформировали первое неформальное сообщество, среди них выделились активисты, которые взяли на себя управление процессами и их координацию. Активность и поддержка родителей позволила администрации открыть музыкальную школу, передав под эти цели помещение бывшей гостиницы. Была выделена ставка педагогу.

Постепенно проект набирал обороты, мы решили поддерживать другие направления развития, при этом поддержка малых проектов шла точечно, отбирались только небольшие, у которых был деятельный и мотивированный лидер, способный развивать инициативу дальше. В течение второго года были созданы школьные газеты и радио, фотокружок, появились театральные кружки, в том числе кукольный театр. Были обустроены востребованные общественные пространства: заброшенный карьер, который планируется в дальнейшем использовать для ленд-арта, школьная горка, детская площадка. Всё это позволило объединиться и создать сильную команду, которая к третьему году развития проекта перешла от низовой инициативы к решению проблем территории. Рост компетенций позволил команде проекта получить два гранта Фонда президентских грантов, привлечь к проекту научное сообщество и бизнес.

Проект разрабатывался и управлялся практически самостоятельно, затем в связи с его расширением управление различными направлениями было передано инициативным жителям острова, у руководителей осталась только координация проекта. Многие направления полностью самостоятельны и финансируются либо за счёт бюджетных средств, либо за счёт родителей. К решению сложных финансовых вопросов активно привлекается бизнес, используются краудфандинг и внешние резервы (международные проекты обменов), бюджетные и внебюджетные средства государственных учреждений (в том числе ФГБУ «Заповедное Прибайкалье»).

Региональный оператор программы «Культурная мозаика» в Сибирском и Дальневосточном федеральном округах



**ТАТЬЯНА АФАНАСЬЕВА,**  
директор Благотворительного фонда поддержки общественных инициатив «Сибирский»

*Остров Ольхон — легенда Байкальского региона. Место как будто работает само на себя, и со стороны кажется, что реализовывать там проекты — одно удовольствие. Не надо привлекать туристов, не надо придумывать «тренды и бренды», на что у команд многих других территорий уходит масса сил и энергии. Однако все эти видимые плюсы скрывают за собой большие сложности — неконтролируемые потоки туристов, незащищённость местного населения перед агрессивным природоохранным законодательством, «нераскрученность» Ольхонского района в целом и так далее.*

*Команда изначально сложилась из успешных, состоявшихся людей, давно осознающих проблемы территории. Привлечь крутых специалистов или педагогов разных профилей для занятий с детьми оказалось не так сложно. Куда сложнее оказалось «разбудить» коренное население, заинтересовать местных возможностью перемен. Процесс шёл медленнее, чем, возможно, хотелось. Но лёд тронулся, и теперь уже вряд ли дорога повернёт назад.*

## 4 Результаты реализации, социальные и экономические эффекты.

Было поддержано порядка 40 различных инициатив: созданы творческие коллективы, открыты новые пространства, построены детские площадки, идёт работа по открытию новых туристических маршрутов, музеев; проведено огромное количество образовательных мероприятий, организованы профориентация школьников и образовательные программы для взрослых, в том числе программы дополнительного образования и переквалификации. В связи с произошедшими изменениями создано 7 новых рабочих мест.

Также в результате реализации серии проектов появилось 8 новых общественных пространств, включая 2 театральные зала, музыкальную школу, кабинет для занятия с детьми с особенностями развития, кабинет рисования. Здание музыкальной школы было полностью отремонтировано, в нём появились современные удобные помещения, отопление. Наш проект послужил катализатором, позволившим сообществу родителей сплотиться, самоорганизоваться, осознать свои силы и сформулировать свои запросы и потребности. Это предоставило возможность попробовать новые социальные практики и увидеть их эффективность, найти поддержку со стороны администрации. В дальнейшем родители осознали себя как силу, способную требовать от администрации действий, направленных на улучшение социального климата и на поддержку общественных инициатив — выделение ставок педагогам, ре-





шение проблем с жильём, выделение земли под парк, работу психолога с особенными детьми и так далее.

Родственники детей объединились по интересам, выбрали направления развития самостоятельно, коллективно развивая и поддерживая их. Люди научились работать в группах, выделились лидеры направлений. В настоящий момент около 200 человек принимает участие в различных направлениях, получивших старт в рамках проекта. Самые удачные практики были зафиксированы и неоднократно повторены. Успех детей на сценах Дома культуры посёлка Еланцы, Иркутского драматического, Улан-Удэнского театров, Сеула, Сочи и Ямагаты (Япония) придал людям уверенности в своих силах. Дети получили необходимый опыт успеха в достижении творческой цели.

На территории сформировались сообщества «по интересам», причём многие активные граждане являются членами нескольких сообществ. К таковым относятся общественный совет при администрации, ТОСы, Фонд поддержки местных сообществ, объединения родителей по интересам, Ассоциация предпринимателей острова Ольхон.

Инициативы в области книгоиздательства позволили опубликовать воспоминания старожилов. В музее и библиотеке продолжается работа с нематериальным наследием, создана концепция территориального развития с учётом материального и нематериального наследия территории. На рынке туристических услуг появилось 3 новых продукта, ожидается дальнейшее развитие этого направления.

## 5 Стратегия развития на ближайшие 3 года.

Команда видит потенциал дальнейшего развития в налаживании более тесного сотрудничества научных организаций, «Заповедного Прибайкалья» и населения. Совместно с Сибирским отделением РАН разработана программа развития на ближайшие 5 лет. Планируется появление большого количества образовательных программ для молодёжи и взрослого населения, экологизация острова, развитие поселений как точек притяжения туристов для снижения нагрузки на природные ландшафты. Всё это предполагает тесное международное сотрудничество, в том числе под эгидой проектируемого геопарка ЮНЕСКО.



**ИГОРЬ ОГОРОДНИКОВ,**  
генеральный директор ООО «Экодом»,  
к.ф.-м.н., руководитель ВТК Института  
теплофизики СО РАН им. С.С. Кутателадзе  
«Энергоэффективные технологии  
в жилищном строительстве»

*Команда проекта накопила значительный практический опыт. В процессе проведения мероприятий были ошибки, удачные решения, конфликтные ситуации. Всё это является ценным материалом для формулировки рекомендаций применения накопленного опыта в других регионах. Этот опыт можно систематизировать в программу действий, которую можно использовать для «настройки» других команд.*



## Часть 2.

### Что вы делаете

#### 1 Ощущает ли организация себя центром социокультурного развития, «хабом»?

Вокруг организации удалось сплотить представителей различных кругов Ольхона. Речь идёт об администрации, бизнесе, представителях культурных, образовательных и научных учреждений (институт Теплофизики СО РАН Новосибирска, ФГБУ «Заповедное Прибайкалье»), активных местных жителей — зрелого и молодого возраста. Все они участвуют в реализации программ и инициатив, направленных на развитие острова.

Организация стала инициатором проведения стратегических сессий и «мозговых» штурмов, создания стратегий и программ развития. К её представителям обращаются с различными проектами, инициативами, а также с просьбами о решении тех или иных вопросов, касающихся развития территории.

#### 2 Партнёры.

*Результаты работы команды важно делать публичными — обсуждать на открытых площадках, делиться с жителями и заинтересованными сторонами, делать процесс реализации максимально прозрачными и свободным. Это обеспечит высокий уровень доверия местного сообщества и его готовность присоединиться к инициативам.*

Большинство учреждений, активных граждан, представителей бизнеса так или иначе участвовали в развитии проекта. Естественно, основные средства вкладываются в проекты, связанные с развитием детей и молодёжи, их профориентацией, повышением их общеобразовательного и культурного уровня.



Жители вовлекаются в процесс принятия решений на уровне партнёров, в полной мере ощущающих то, что именно от них зависит развитие территории. На высоком уровне налажено взаимодействие с представителями власти на территории — администрацией Хужирского муниципального образования, ФГБУ «Заповедное Прибайкалье», а также с Общественным советом острова Ольхон. В его состав входят активные представители бизнес-структур, а также общественные деятели территории.

Взаимодействие удалось наладить благодаря тому, что жители и представители различных структур (администрации, бизнеса, общественности) видят результаты работы команды проекта на данной территории.

Если говорить о взаимодействии с центрами социокультурного развития на других территориях, то связь налажена с Тулуном, Тотьмой, Кайкино. Организации всех этих населённых пунктов оказывают нам консультационную поддержку. Проект с Тулуном во многом перерос в партнёрский, его участники постоянно посещают друг друга, развивают совместные проекты в области развития местных промыслов и сувенирной продукции.

Информационное продвижение проекта осуществляется с помощью освещения его деятельности в социальных сетях — как на личных страницах участников, так и на официальных страницах проекта в соцсетях, через освещение в СМИ. Речь идёт о подготовке пресс-релизов и их рассылке, личной работе с корреспондентами различных СМИ (газет, радио, ТВ, интернет-порталов), благодаря чему появляются эксклюзивные материалы о нашей деятельности.

Необходимо отметить, что журналисты региона достаточно лояльно относятся к деятельности общественных организаций, поэтому охотно размещают материалы данной направленности. Если говорить об образе организации в СМИ, то теперь он стал более разноплановым, ввиду того что команда расширилась, он во многом ассоциируется с её членами, в том числе — новыми.

## 3 Изменения.

За время реализации программы остров Ольхон во многом стал территорией, жители которой осознали, что именно от их усилий и инициатив зависит развитие территории. Члены команды убедились в том, что им под силу решение самых разнообразных задач. Жители поняли, что совместными усилиями они могут менять сложившуюся ситуацию. Например, именно благодаря инициативе жителей и слаженной работе команды и представителей власти удалось пересмотреть проект развития мыса Хобой, разработанный по заказу ФГБУ «Заповедное Прибайкалье».

В процессе работы команда научилась налаживать эффективную коммуникацию как внутри, так и снаружи — с представителями власти, бизнеса, общественных организаций, местным населением. Идея волонтерства и добровольчества, активного участия в проектах нашла отклик у жителей острова. Самым важным опытом оказалось осознание того, что, объединив усилия, можно добиться впечатляющего результата.

Идеи развития территории, предложенные командой, получили поддержку и вошли в состав предложений Совета по правам человека при президенте РФ. Также при участии команды проекта была разработана программа развития острова, принятая ФГБУ «Заповедное Прибайкалье». Кроме этого, команда проекта приняла самое активное участие в создании и принятии программы социально-экономического развития Хужирского муниципального образования.

Самой сложной проблемой является наличие постоянных конфликтов в социуме и отсутствие действенных механизмов их преодоления. С постепенным развитием территории и появлением новых жителей ситуация медленно, но меняется, появляются новые площадки и структуры, развивающие диалог и позволяющие наладить цивилизованный обмен мнениями. Для этого уже третий год выпускается газета, проводятся собрания, организованы ТОСы, устраиваются неформальные встречи и культурные мероприятия, позволяющие людям лучше узнавать друг друга в неофициальной обстановке. Эта работа должна быть продолжена.

Сформировался круг инициативных жителей и представителей власти и бизнеса, в состав которого входят глава Хужирского муниципального образования Вера

Сергеевна Маланова, директор ФГБУ «Заповедное Прибайкалье» Умар Гасанов, председатель Ассоциации предпринимателей острова Ольхон Регина Ходоева, председатель Общественного совета острова Ольхон Николай Грудинин, экс-депутат Думы Хужирского муниципального образования Ирина Ивлева, директор Хужирского краеведческого музея Юлия Мушинская, председатели трёх ТОСов острова, а также представители основных учреждений Ольхона (школы, клуба, поселковой библиотеки). По мере реализации инициативы к ней подключается всё больше новых участников.

## 4 Ключевые особенности.

Удаленность территории, нахождение в Центральной экологической зоне Байкала на территории «Заповедного Прибайкалья», статус объекта всемирного природного объекта ЮНЕСКО продолжают оказывать максимальное влияние на развитие проекта. Сложность задач, стоящих перед командой, потребовала обращения к профессиональному научному сообществу.

Каждый из полученных ресурсов сыграл свою роль в деле развития проекта, но основным на первом этапе явилась широкая поддержка населением проектов, связанных с дополнительным образованием детей. На втором и третьем этапе решающими стали поддержка бизнеса и профессионального сообщества. Сейчас проект нуждается в постоянной координации усилий с исполнительной властью разных уровней.





# Часть 3.

## В чём выражается ваша самобытность

**1** Как вы определяете для себя счастье? Какой вклад в ощущение счастья жителями территории делает ваш проект?

Счастье — это способность переживать радостные моменты вместе с другими людьми. Мы смогли показать людям, что многое в их руках, стоит им только захотеть стать драйверами изменений. Люди научились объединяться для решения сложных задач, просить помощь и получать её извне.

**2** Какой совет вы бы дали тем командам, которые находятся в начале пути и хотят стать ЦСР в своём регионе?

Внимательно проанализируйте свои цели, задачи и сопоставьте их с ресурсами. Создайте оптимистичный и пессимистичный план развития событий. Подумайте обо всех, кто сможет стать вашими соратниками: «Что может привлечь их в проект? Какие они люди? Что ими движет?» Двигайтесь спокойно и постепенно, не перегружайтесь. Делегируйте полномочия. Больше путешествуйте и узнавайте опыт других. Общайтесь с единомышленниками и просите помощи в случае необходимости.



**ЮЛИЯ КРИВЦОВА,**  
куратор АНО «Региональное агентство творческих инициатив», со-основатель культурного центра TEXTIL и Музея-Фабрики в Ярославле

*Проект, который начинался с поддержки детского творчества на удалённой заповедной территории Байкала, почти сразу вышел на решение сверхзадачи: превратить Ольхон в остров культуры. Во многом этот масштаб задаёт лидер Наталья Бенчарова: ей удаётся подключать сильных партнёров, которые инвестируют свои ресурсы в эту территорию.*

*Было интересно наблюдать, как жители посёлка превращаются из потребителей в активное местное сообщество. Желая лишь поддержать своих детей на первом этапе, постепенно они приходили к идее самореализации. У всех появился потенциал вырасти в инициатора и организатора собственного проекта — художественного, социального, предпринимательского.*

*Почти все идеи проекта имеют местное происхождение, завязаны на интересе к национальным культурам, истории территории и, главное, интересе к людям, которые сейчас живут на острове. Они не ждут будущего, а меняют настоящее, делая свою жизнь неповторимой.*



## Благодарности

- Региональной благотворительной общественной организации «Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»
- Благотворительному фонду поддержки общественных инициатив «Сибирский»
- Городскому благотворительному фонду «Фонд Тольятти»
- Благотворительному фонду развития города Тюмени
- АНО «Ресурсный центр поддержки некоммерческих организаций и гражданских инициатив»
- Ставропольской региональной общественной организации «Центр поддержки сетевых инициатив»
- НП «Профессиональное сообщество менеджеров культуры»
- ООО «КБ Стрелка»
- ООО Агентство «Полилог»
- Московской высшей школе социальных и экономических наук

И всем экспертам и партнёрам программы.

# Cultural Mosaic: small localities, big opportunities.

A collection of case studies  
from the “Culture” programme  
of the Elena and Gennady Timchenko  
Foundation.

TIMCHENKO  
FOUNDATION

ELENA & GENNADY  
TIMCHENKO  
FOUNDATION



# Results we are proud of

In 2018, a three-year cycle of the «Cultural Mosaic of Small Towns and Villages» strand, part of the «Culture» programme run by the Timchenko Foundation, came to an end. Over these years, participating projects have developed significantly and achieved impressive results. 17 graduates of the “Cultural Mosaic” programme raised 65,000,000 roubles (\$1,019,200) for the development of their areas, supported 537 local initiatives, and created over 100 new jobs.

This collection showcases their experiences. The organizations have learned to turn their ideas into real projects, find resources for development, and engage like-minded partners and fellow citizens in addressing challenges, having evolved over time into local activity hubs.

## **Openness to new ideas is our value.**

Local development through socio-cultural project planning stays in many ways an unfamiliar approach in Russia. However, appropriate contemporary solutions demand new perspectives and a willingness to look beyond conventional forms.

We are prepared to support such innovative projects and consciously share risks with our partners. We also understand that this work is impossible without access to knowledge and best practice. This is the reason why the Foundation is committed to investing resources in learning and development of project teams. Our training programme includes study tours, seminars, and workshops.

## **Culture as an asset for development in small localities.**

Six years ago, when we were starting the “Cultural Mosaic” programme strand, we developed a number of informed hypotheses about a critical role of socio-cultural change in small localities. Today’s results are testament to these. The launch of cultural projects drove the overall development of the territories. We explore this in more detail through 17 success stories from our “graduates”, accompanied by expert commentary.

Our conclusion: joint socio-cultural activity brings people together and transforms communities and territories. By relying on symbolic, cultural, historical and human resources, it is possible to regenerate depressed villages and rural areas, creating a favorable environment for local residents.



Foreword from **Xenia Frank**,  
the Chairman of the Supervisory  
Board of the Timchenko Charitable  
Foundation



# About this Collection

As one well-known saying goes, there are three stages to any discovery: first, “what nonsense!”; then “hm, there is something to it”; and finally, “everyone knows that!”. When the “Cultural Mosaic” programme started in 2014, there were very few people in Russia who viewed socio-cultural projects as a real tool for the development of small towns (with a population of up to 50,000) and villages. Today, this is a growing global trend recognized by the international community and in the local Russian context. In many European countries, integrated expert teams are working within governments and city management to develop cultural clusters as drivers for urban economic and social development.

In the 2019 Global Happiness and Well-Being Policy Report, produced by the Global Happiness Council (GHC), containing papers by several expert working groups, one of the key factors found to support better lives is a welcoming, happy environment, provided by “happy cities”. Culture is identified as an important component of “happy cities”, “giving a valuable sense of uniqueness and meaning to the city itself” (The 2019 Global Happiness and Well-Being Policy Report, p.115). The New Urban Agenda acknowledges that “culture and cultural diversity are sources of enrichment for humankind and provide an important contribution to the sustainable development of cities, human settlements and citizens, empowering them to play an active and unique role in development initiatives”. (Habitat III. (2016). New Urban Agenda. Paper presented at The United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development). One of the report’s recommendations urges city managers to “actively promote cultural activities, directly — for example by organizing events, and indirectly — for example by helping organizations to develop specialist eco-systems”. This is very much in line with what the “Cultural Mosaic” programme sets out to do.

The Report offers many examples of quintessentially cultural practices, which have triggered wider social and economic development. Over the years, the “Cultural Mosaic” programme strand has accumulated similar case studies and together with project teams in small localities evolved to form a specific support model through the Fund of Socio-Cultural Initiatives. Drawing on the theory of change, this model offers a certain development framework for Centers for Socio-Cultural Development, which guides participants on their individual paths and encourages search for distinctive formats and approaches that reflect local character and assets.

Our intention with this collection is to demonstrate a variety of unique approaches to local community development within one particular support framework. We have selected 17 case studies that have gone through a three-stage cycle of the “Cultural Mosaic” programme strand.

We hope this collection will prove useful to those responsible for territory management and local development — government agencies, businesses, and individuals. Some might find the support model and its key factors interesting and applicable to their own territories and objectives; others might discover new formats and tools or feel inspired.

# “Cultural Mosaic”: About the Programme Strand



**Elena Konovalova,**  
“Culture” Programme Director

Strictly speaking, the “Cultural Mosaic of Small Towns and Villages” is a strand within our “Culture” programme. Having said that, the expert community and the Foundation’s beneficiaries traditionally refer to it as the “Cultural Mosaic” programme and we are using this wording in the publication.

At the heart of the “Cultural Mosaic” lies a principle of sustainable development of local communities through their own resources: human, cultural, natural, and symbolic.

Through a competitive process, we look for individuals and organizations who are ready to take the responsibility for the development of local communities and improvement of their living and working conditions.

The success of socio-cultural initiatives relies on the smart use of resources available in small localities. Identifying and effectively leveraging these community assets creates a competitive advantage of the area and secures its future.

## 1<sup>st</sup> stage:

### “A Sustainable Initiative”.

In the first year, winners deliver their proposed projects and demonstrate potential for further development. At this stage, strong leadership has proved to be a key success factor. The aim is to win support from local communities, engage them in the project, and thereby move to the next level.

## 2<sup>nd</sup> stage:

### “Partnerships”.

At the second stage, participants identify active individuals and community groups in their area and find shared interests that are later developed into joint creative initiatives. Partnerships help prospective Centres for Socio-Cultural Development become more representative and recognizable. The success of this stage depends on relationship-building skills and engaging individuals and organizations that wish and have the capacity to bring about change.

## 3<sup>rd</sup> stage:

### “A Prospective Hub for Socio-Cultural Development”.

At the third stage, participants become initiators and organizers of their communities’ social, cultural, and economic lives. They must identify new initiatives and areas for growth, as well as find the resources required for delivery. Key to success at this stage are strategic planning, cooperating with local authorities, and positioning a prospective hub as an important asset for community development.

We champion organizations that have the potential to become community hubs for socio-cultural development. Competition winners receive comprehensive three-stage support from the Foundation. Year on year, the issues they address are becoming more complex. Alongside grant funding, we invest in professional development opportunities, mentorship schemes, and media support.

An important part of the programme is a system for project monitoring and support at a regional level. Cooperation with strong regional partners, who operate the competition, provides infrastructural and administrative support to the “Cultural Mosaic” on the ground, as well as contributes to developing and implementing a system for project monitoring and evaluation.

Therefore, each stage of the programme has its own support structure, which employs a range of tools:

- Grant funding
- Learning programme including seminars and study tours
- Expert consultations and mentorship schemes
- Monitoring by regional partners

### **Summary and results of “the first round”.**

The projects of the first round are the participants of the “Cultural Mosaic” programme who won the competition in 2015. In 2018, they became our first graduates. To date, 17 project teams have successfully completed all three stages and evolved into prospective centers or “hubs” for socio-cultural development, bringing together people and resources and creating support infrastructure for local initiatives.

There are several reasons why we believe that the Centres for Socio-Cultural Development model is effective:

#### **We see local communities empowered to achieve self-fulfillment within their localities**

Every year, we observe an increase in the number of cultural events and participants in the areas where our “graduates” implement their projects. Residents are engaged in activities and propose their own ideas for local development and improvement of their towns and villages. This brings about a change in the social and cultural climate, creating an enabling environment for community initiatives. New products and services emerge, generating additional employment opportunities.



*Having witnessed the enthusiasm and results achieved by the programme’s graduates, residents in the village of Lokh became actively engaged in existing project activities and started initiating their own. In the grounds of his cheese dairy, Yury Karamzin created an eco-trail “The Garden of Wrong Sculptures”, where several guesthouses and an ‘art camping’ have since emerged. Villagers are volunteering for the Church of Archangel Michael, and improvements have been made to the local spring.*

*The “Garden of Daurian Versailles” project in the town of Nerchinsk was a game changer for the local community. It illustrates the importance of taking personal responsibility for the territory. Town residents have started to assert their interests and launched a campaign to improve local public spaces; businesses got involved, providing equipment and materials, and the local Government at last recognized the potential of unused spaces.*



#### **Local authorities, businesses, and residents have developed trust in programme graduates**

Willingness of local communities to participate in project activities is a clear sign of trust. The amount of raised funds also indicates that the Centres for Socio-Cultural Development are moving towards a sustainable development model.




*In the town of Totma, the museum has partnered with local authorities to establish a non-profit organization, named the “Salt of the Earth” Foundation for Community Development in the Totma district, Vologda region, aimed at addressing the needs of the cultural sector. As a result of project activities, the local government department responsible for tourism and community projects has been restructured.*

*The project team, which includes representatives from active community groups, local business, and government, was able to raise over 40 million rubles (\$627,357.00) to implement 50 socio-cultural initiatives: producing a children’s cartoon, launching a local crafts school, and creating an interactive paleontology centre, among other things.*

*In the case of the Olkhon island, local entrepreneurs became a transformative force in the community. They joined resources to develop creative projects for children and young people. This has become a launchpad for uniting the community around cultural initiatives, finding new mechanisms for communication, fundraising, and scaling up of the activity.*

### **Centres for Socio-Cultural Development provide a critical foundation for strategic territorial development**

Centres for Socio-Cultural Development provide a platform for a strategic dialogue between local government, businesses, and residents on the future of towns and villages. These sessions help to formulate a shared vision for local development and define what each of the participants can contribute to the process.

 *Strategic sessions in the town of Tulun have identified local challenges (outflow of young people, unemployment, gaps in collective memory) and mapped community assets, helping to define a core idea which has determined the development strategy of the area. The “Glass Fairy Tale of Tulun” project has focused on the revival of local glass-making traditions.*

*In the town of Kargopol, joint efforts of cultural organizations, residents, and local authorities to preserve and regenerate the historic district, have led to the development of the “Familia” creative cluster. The idea was put forward at one of the strategic planning sessions. In consultation with stakeholders, the Board of the cluster takes key decisions on the project’s development.*

### **Centres for Socio-Cultural Development take on the role of community organizers**

Programme graduates provide support to local activists who would like to deliver their own projects by sharing their knowledge and networks. They also run small grant competitions at a local level to support community initiatives. This strand of work is known as the “Small Cultural Mosaic”.



*In small rural settlements of the Krasnokamsk district in Perm region (villages of Fedeyata, Styapunyata, Overyata, among others), the programme has resulted in the emergence of craftsmen communities, who are preserving and developing traditional crafts from the region. Previously, local craftspeople had worked autonomously, and the project inspired them to connect and collaborate with each other.*

*A revival of traditional Ugrian ceremonies in the village of Kazym, started by one of the programme’s graduates, laid the foundations for the creation of a local Council for the Preservation of Indigenous Languages. The Council initiates small-scale projects to save and promote indigenous languages of minority groups.*

*The emergence of the “DondyDor” Cultural and Historic Park in the village of Adam has mobilized local communities. Residents take better care of the streets and public spaces, run campaigns to combat weeds, and volunteer at events in the park, including “The Watch Fires of DondyDor” a local ethnic arts festival “The Fiery Moon”, and others.*



### **Centres for Socio-Cultural Development use small grants as a mechanism to identify and empower active individuals**

At present, funding for the small grants’ competition is provided by the Timchenko Foundation. However, we expect a gradual transition to a mixed model with a full or partial funding from the local sources.



*The competition has increased the levels of trust and authority of our graduates from local authorities and residents. Several graduates have expanded their grant competitions to include neighbouring areas. According to graduates, the scheme has been vital for creating public spaces, developing skills and knowledge, and building new communities, that have shared interests and can offer solutions to local challenges.*

*Everyone in the town of Kargopol knows and loves the project of Maria Klocheva “Marusya’s House — Inspired by Tradition”. Maria is a local resident whose idea received grant funding. The*



*project, delivered in her family home, includes workshops on traditional northern baking and a series of storytelling events, exploring her family history and local folklore.*

A whole range of projects aimed at preserving traditional Ugrian heritage received support in the autonomous region of Khanty-Mansiysk. The residents of Polnovata village revive a traditional method of fish skin work and create new souvenirs. The entire settlement of Vanzevat has been involved in producing a theatre performance and building a “hearth” for community gatherings. As part of the project run by the Council for the Preservation of Indigenous Languages, a navigation system in two languages has been introduced in the streets of Kazym village. This activity raised 400,000 rubles (\$6,272.00) from the local government with another 40,000 rubles (\$627) contributed by local residents.

These are just a few examples of projects delivered by the programme’s graduates. Each case-study included in this collection endorses the effectiveness and variability of the Centres for Socio-Cultural Development Model.

In late 2018, a strategy session took place in Moscow, which summarized the results achieved over the last three years. According to regional team leaders, grant support from the Timchenko Foundation was critical in the first year of the programme - the delivery of the projects relied on it. However, as new directions and growth areas had emerged over the next three years, the importance of grant funding diminished, and the projects became more sustainable. In this context, professional development of project teams has gained additional importance. By the third year, expert and media support had come to the fore, signifying a shift in the participants’ self-perception. They have started identifying themselves as “centres for development”. This is also reflected in a growing need to reach out to other project teams, share experience, and develop professional community.

## **Learning and support programmes**

The “Cultural Mosaic” places a great value on learning. Access to professional development opportunities and expert resources enables regional teams to improve project management skills. Participants share knowledge and experience acquired through workshops and study tours with partners, local authorities, and communities.

The learning programme consists of several components:

- Workshops on project management and socio-cultural project planning.
- Study tours for professional development and introduction to best practices in Russia and internationally.
- Expert consultations on project management and territorial development with multidisciplinary and subject specialists (through distance learning or site visits).

It is crucial for the “Cultural Mosaic” to encourage diversity and a variety of approaches, formats, processes, and practices in its community development programmes, which enables change within the established model.

Setting clear benchmarks, aligned with the theory of change and metrics for the “Cultural Mosaic” graduates, ensures a shared understanding of what is a Centre for Socio-Cultural Development, whatever its variation of form.


Project teams, who have completed a three-stage cycle of the “Cultural Mosaic” support programme, demonstrate the potential to become sustainable Centres for Socio-Cultural Development. It is important to remember that each participating team, each territory follows an individual path.

The development of local communities through socio-cultural practices is a long game. We will be in a position to assess the sustainability of Centres for Socio-Cultural Development and whether their potential has been achieved only within a few years. In the meantime, we invite you to observe this potential and individual development trajectories through the stories of the first round of graduates of the “Cultural Mosaic” programme in 2015-2018, told in the first person.

 **p. 16**  
Town of Totma

 **p. 30**  
Village of Pinega

 **p. 52**  
Town of Kargopol

 **p. 42**  
Village of Sumsky Posad

 **p. 64**  
Village of Kaykino

 **p. 110**  
Village of Lokh

 **p. 82**  
Town of Rtishchevo

 **p. 72**  
Azovskaya village

 **p. 92**  
Village of Adam





p. 102

Village of Overyata



p. 124

Village of Ferma



p. 132

Village of Kazym



p. 154

Village of Kolyvan



p. 174

Town of Tulun



p. 188

Village of Khuzhir



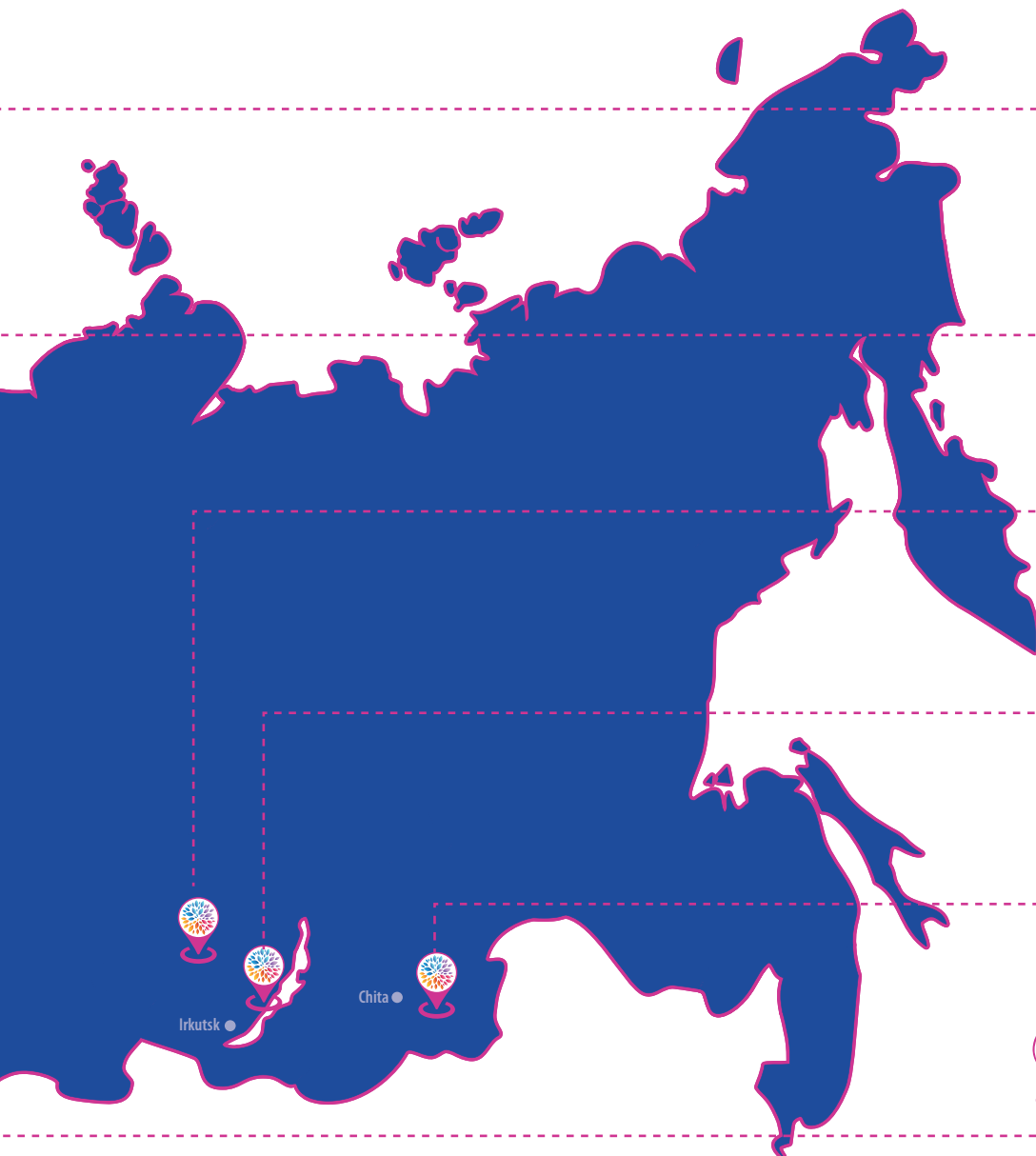
p. 164

Town of Nerchinsk



p. 144

Village of Golyshmanovo



Irkutsk ●

Chita ●

# LOCATIONS

**Культурная мозаика: малые территории — большие возможности.**  
Сборник практик программы «Культура»  
Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.

Составители-редакторы сборника



**Эльвира Алейниченко,**  
Центр управления  
социальных инноваций  
Grant Rafting



**Мария Стародубова,**  
Центр социальных  
программ

В процессе создания сборника мы много и часто общались с региональными командами и раз за разом слышали переключки смыслов и идей о важности вовлечения местных жителей, совместном поиске «точек силы» на территории, укоренении забытых и вновь созданных традиций. Создавалось ощущение работы большого коллективного разума, одного сильного сообщества, которое плавно и напевно создает устойчивую социокультурную инфраструктуру в малых городах. Сообщества, которое внимательно и бережно относится к сохранению локальных ценностей, передаче сокровенных традиций и ритуалов, восстановлению исторической памяти, созданию местного колорита и палитры самобытных образов, и при этом движется вперед, находя новые векторы развития своих территорий, объединяя местные инициативы. Всё это выстраивает невидимую и прочную сеть культурных новаторов малых территорий, затейливым орнаментом она легла на карту страны, затронув сёла, деревни, небольшие города и посёлки.

Программа «Культура», задавая уровень ценностей и принципов развёртывания социокультурных практик, предоставляя разнообразные возможности развития, сохраняет при этом бережное и уважительное отношение к тому, какой конкретно путь находит каждая из команд, реализуя те ресурсы и возможности, которые были предоставлены. И это даёт разнообразную палитру, истинную культурную мозаику, которую, мы надеемся, удалось отразить в сборнике.

Корректор: Елена Тулина

Переводчик: Александра Смирнова

Дизайнер: Иван Петрович

Подписано в печать 13.11.2019 г. Формат 70x100 1/8.

Печать офсетная. Бумага мел. мат. Усл. печ. л. 26.

Тираж 500 экз. Заказ № 321 П

Отпечатано ООО «Технология ЦД»







**КУЛЬТУРНАЯ  
МОЗАИКА**  
МАЛЫХ ГОРОДОВ И СЕЛ

ФОНД  
ТИМЧЕНКО

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД  
ЕЛЕНЫ И ГЕННАДИЯ  
ТИМЧЕНКО

