



## О культуре как о факторе развития территории

1960-е



В Европе эта идея восходит к процессам демократизации, начавшимся во Франции в конце 60-х годов XX века, и последовавшим далее изменениям в культурной политике ведущих европейских стран.

2000



В России представления о культуре и ее роли в обществе начали изменяться в начале 2000-х годов. Это было окно возможностей для активной интеграции и запуска новых масштабных проектов. Появилось большое количество разных ресурсов в виде международных грантовых программ. Начали возникать новые субъекты развития – частные благотворительные фонды. Родилось новое понимание роли культуры в общественных процессах и в территориальных изменениях. В 2000 году появился первый проект Николая Полисского [«Снеговики»](#), от которого ведет свой отсчет арт-парк «Никола-Ленивец». А годом ранее был реализован проект Марата Гельмана [«Культурные герои 21 века»](#) – более 30 фестивалей современного искусства в российских городах и заключительная акция в Москве, представляющая культурную жизнь российских регионов.

2000-е



В 2001 году была запущена программа [«Культурная столица Поволжья»](#). Это была попытка перейти от двусторонних межрегиональных связей на уровень развития макрорегиона. Исходным примером для создания программы послужила «Культурная столица Европы», масштабная программа, которая реализуется в Европейском союзе с 1985 года. «Культурная столица Поволжья» как программа продержалась до 2007 года. В 2006 идея паблик-арта отозвалась в фестивале [«Архстояние»](#). В 2006 году культурной столицей Поволжья стал город Пермь. Одним из результатов участия в программе стал запущенный в 2007 году конкурс [«Центры культуры Пермского края»](#). Конкурс переносит технологию культурной столицы для работы внутри региона.

2010-е



Подходы и принципы, заложенные в основу культурной столицы Поволжья, проросли в 2009–2012 годах в рамках [Пермского культурного проекта](#) и в 2012–2015 годах в рамках [Московского культурного проекта](#).

2020-е



Новая роль культуры в пост-изоляционный период. Новые формы вовлечения аудиторий в культурные проекты.

В XXI веке во многих странах и регионах Европы, Америки и Азии культура выступает флагманом экономической модернизации и социального развития.

Ключевая идея этого процесса – опора на человеческий творческий потенциал как главный ресурс развития и конкуренции на творческих рынках.

Культура формирует позитивный имидж территорий, повышает уровень развития человеческого капитала, играет ключевую роль в формировании привлекательной и комфортной городской среды. Но так было далеко не всегда.

Культура стала уникальным объединяющим фактором в период изоляции во время пандемии коронавируса, когда казалось, что разобщение людей неизбежно, а деятели культуры – проводниками новой философии, которая помогает преодолеть вызовы сегодняшнего дня и адаптироваться к новой реальности.



## Вячеслав Торчинский

Министр культуры  
Пермского края

От политики  
муниципалитетов  
к региональной культурной  
политике

Проект «Пермский край – территория культуры» стартовал в 2007 году как продолжение проекта «Пермь – культурная столица Поволжья 2006 года». Сегодня можно говорить о том, что проект устоялся, обрел свои традиции. За время его реализации в крае появилось много нового. В каждой территории, которые становились у нас центрами культуры, всегда оставалось что-то фундаментальное: новый музей, парк, туристический маршрут, измененная инфраструктура культуры, мощное фестивальное движение или что-то еще.

Я считаю этот проект одним из важных в крае, так как он дает импульс к развитию культуры не только по отраслевому принципу, объединяя вокруг себя самые разные инициативы муниципалитетов.

Именно в этом подходе, инициирующем формирование партнерских связей на территориях края, мы видим успех программы и ее будущее.



## Мария Морозова

Генеральный директор  
Благотворительного фонда  
Елены и Геннадия Тимченко

О программе  
«Культурная мозаика»  
благотворительного фонда  
Елены и Геннадия Тимченко  
в контексте актуальной  
культурной повестки

Деятельность Фонда Тимченко с самого начала была связана с поддержкой регионов. Особое внимание мы уделяли небольшим поселениям, где жизнь сложнее, а ресурсов не так много. Когда в 2013 году создавалась стратегия программы «Культура», поддержка малых территорий и их социокультурного развития легла в её основу. Так появился конкурс «Культурная мозаика малых городов и сёл».

Его главными героями стали люди, которые стремятся что-то изменить в своём родном городе или селе, и готовы для этого учиться, находить ресурсы, объединять вокруг себя других. Конкурс показал, что, получив поддержку – финансовую, экспертную, образовательную, – они способны дать реальный импульс для развития своих сообществ и принять ответственность за его дальнейшее осуществление.

Это проявляется и в кризисных ситуациях. Летом 2019 года именно лидеры наших проектов-победителей в Иркутской области взяли на себя основную роль по преодолению последствий страшного наводнения в Тулуне. А сегодня, во время эпидемии коронавируса 2020 года, мы видим, как активно многие участники конкурса организуют помощь своим пострадавшим землякам.

В последнее время тема малых территорий стала чаще включаться в политическую и общественную повестку. Мы видим заинтересованность федеральных и региональных

властей в сохранении и возрождении глубинки с её богатым наследием. Это очень радует, и фонд готов делиться своим опытом с теми, кому он интересен.

Первый, и, возможно, не последний пример такого сотрудничества – совместный проект Фонда Тимченко и Республики Удмуртия. В 2020 году там началась программа, построенная по принципу «Культурной мозаики» и финансируемая из регионального бюджета. Это стало возможным благодаря нашему сложившемуся партнёрству с руководством и общественными организациями Республики, которые видят культурное развитие малых территорий одним из своих стратегических приоритетов.

Партнёрство – ключевой элемент нашей модели. Фонд старается объединять интересы местных администраций, активистов и местных жителей, привлекать экспертов, стимулировать сетевое взаимодействие между всеми участниками проекта. В результате уже сложилось устойчивое и живое сообщество «Культурной мозаики», и оно постоянно расширяется.



## Елена Коновалова

Руководитель  
программы «Культура»  
Благотворительного фонда  
Елены и Геннадия Тимченко

Люди и партнёрские  
команды – ресурс развития  
и устойчивости

«Культурная мозаика» – это история про становление и развитие партнёрства. Горизонтального партнёрства внутри сообщества, партнёрства с властью, партнёрства между организациями, работающими на территории. Можно сказать, что это – основной фактор успеха, наряду с наличием сильного лидера – активного и смелого человека, способного собрать вокруг себя команду единомышленников, настроенного на работу вдолгую.

Мы с самого начала делаем ставку на поддержку долгосрочных инициатив. Но устойчивость формируется не сразу. В рамках «Культурной мозаики» проекты получают поддержку в течение 3–4 лет, и в дальнейшем уже способны самостоятельно функционировать как партнёрские площадки и центры развития.

Постепенно они «прорастают» на территории, осознают себя и свою субъектность. Это и есть важнейший результат деятельности «Культурной мозаики» – мы видим, что люди объединяются и действуют ради того, чтобы менять среду, в которой они живут. И в сложных условиях начинают брать на себя ответственность, действуя по принципу «кто, если не я?».

В нынешнее непростое время это наиболее востребовано. Культура становится ресурсом устойчивости, стабилизирующим механизмом. А опыт культурных

проектов и их партнёрские сети помогают объединять усилия для помощи тем, кто остро нуждается.

Чем дольше успешно работает проект, тем большее значение для команды приобретает нефинансовая поддержка – наши семинары, экспертные консультации, обучающие поездки. Людям уже неинтересно просто получить грантовые средства, они стремятся научиться привлекать финансирование самостоятельно, выходить на новый уровень взаимодействия с администрациями и бизнесом.

Фокус стажировки, по итогам которой подготовлен данный сборник – механизмы и условия устойчивости социокультурных проектов. Выбор Пермского края для её проведения не случаен. Описанных практик системного подхода в реализации региональной культурной политики сегодня мало. А программа «Пермский край – территория культуры», инициированная региональной властью, реализуется с 2007 года и показывает устойчивые результаты. Такой опыт интересен для изучения и осмысления.

Культура на малых территориях может стать драйвером развития и изменений.



## Инна Прилежаева

Исполнительный директор  
Ассоциации менеджеров  
культуры (АМК)

О стажировке для  
победителей конкурса

Пермский край и, в частности, г. Пермь – территория, богатая культурными традициями и обладающая обширным творческим потенциалом. В последние годы не только в России, но и за рубежом Пермский край приобрел заслуженную репутацию региона новаторских инициатив в области самоуправления. Наряду с этим Пермский край – первый российский регион, сделавший ставку на культуру как на ресурс общественного развития, – стал пионером в области применения культурной политики на практике. «Концепция культурной политики Пермского края», представленная в 2010 году, была призвана обобщить и систематизировать имеющийся опыт культурных проектов и сформировать целостную концепцию развития культуры края как инструмента формирования новой социально-экономической реальности. Меры, направленные на реализацию культурной политики в Пермском крае, дали толчок развитию ряда программных направлений по развитию и поддержке социокультурных инициатив региона, действующих и в настоящий момент.

Пермский край стал одним из лидеров по проектной активности и участию в конкурсе Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко: всего в «Культурной мозаике» разных лет победителями стали 18 организаций\*.

В 2018 году Ассоциация менеджеров культуры провела стажировку для Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко по Пермскому краю. Стажировка была посвящена изучению опыта реализации культурных инициатив на территории Пермского края.\*\*

Вместе с авторами проектов, экспертами и представителями муниципальной власти участники стажировки проанализировали локальную ситуацию, механизмы устойчивости социокультурных практик и постарались ответить на следующие вопросы:

- Какие механизмы в сфере социокультурных практик оказались эффективными?
- Какие механизмы обеспечивают устойчивость проектам?
- Какова роль местных сообществ в этих процессах?
- Как выстраивать партнерства и находить ресурсы для реализации/развития своих проектов?

По итогам стажировки было проведено анкетирование участников и подготовлена серия экспертных интервью.

В рамках данного сборника предполагается проанализировать пермский опыт реализации региональной культурной политики в работе с малыми городами и сельскими поселениями. Одна из задач данного обзора – предъявление опыта реализации комплексных культурных проектов и программ на локальных территориях, где культура становилась значимым ресурсом формирования сценария выхода из кризиса или сценария развития территории.

Данный опыт приобретает особую актуальность в контексте событий последних месяцев, когда мы столкнулись с необходимостью действовать в условиях изоляции и ограниченных возможностей и ресурсов, а в ближайшем будущем – выстраивать программы преодоления последствий кризисной ситуации.

Основным фокусом в подходе описания кейсов станет анализ механизмов и моделей устойчивости как фактор удержания и преумножения достигнутых проектных результатов в целях дальнейшего развития территорий.

\* Данные на 2018 год.

\*\* Стажировка в Пермском крае проходила с 18 по 22 октября 2018 года. В ней приняли участие 9 представителей НКО, учреждений культуры, районных администраций из 7 регионов: Кемеровской, Иркутской, Новосибирской, Архангельской, Волгоградской, Саратовской и Калининградской областей.

# Культурная политика — инструмент формирования будущего

**Елена Зеленцова**

О концепции культурной политики  
Пермского края

..... **12**

**Юлия Рыбакова**

О культурной столице Поволжья  
и современной культурной повестке

..... **16**

## Культурная политика — инструмент формирования будущего



### Елена Зеленцова

О концепции культурной политики Пермского края

Елена Зеленцова — вице-президент, директор по развитию городской среды Фонда «Сколково», кандидат культурологии, заведующая кафедрой территориального развития им. В. Л. Глазычева школы дизайна (ИОН) РАНХиГС.

С 2012-го по 2013 год — директор Культурного центра ЗИЛ в Москве. В 2013–2015 годах — заместитель руководителя департамента культуры правительства Москвы.

В 2004 году вместе с коллегами основала «Творческие индустрии» — проектное и аналитическое агентство, деятельность которого направлена на развитие творческих индустрий, творческого предпринимательства и креативной экономики.

В 2010 году агентством была подготовлена Концепция культурной политики Пермского края.



В 2008 году в Перми, в новом музее PERMM, открывшемся в здании бывшего речного вокзала, стартовала выставка «Русское бедное» — крупнейший показ современного российского искусства в регионе. Это был первый подобный проект, поддержанный на уровне губернатора<sup>1</sup>. Поддержка культурного проекта на конкретной территории «сверху» — очень важный фактор, поскольку при наличии заинтересованности исключительно органов управления культурой новые проекты в большинстве случаев не получают должного развития. Уровень остается ведомственным (в конкретном музее) и/или местным (в отдельном квартале, районе). В силу масштаба и уровня поддержки пермский проект стал первым опытом отечественной «культурной революции». Вторым можно считать преобразования в культурной политике Москвы в 2011–2015 годах.

У пермского проекта были предпосылки. Во многом это опыт программы «Культурная столица Поволжья», которую инициировал Сергей Кириенко<sup>2</sup> и которая, в свою очередь, использовала пример «Культурной столицы Европы». Культурная столица — это точка отсчета, идея, как Олимпиада, которая оживляет город и меняет его облик. С культурной столицей все было завязано на строительстве в том числе нового аэропорта и других важных инфраструктурных объектов.

Также во многом пермский проект был предопределен личностью его лидера — Марата Гельмана. Именно его профессиональный опыт предопределил акцент на современное искусство. Руководители пермского проекта, работая

над созданием Музея современного искусства, рассчитывали на «эффект Бильбао»<sup>3</sup> — старт трансформации города благодаря новому музею. На первом этапе шла работа с конкретными кейсами и институциями — музей PERMM, фестивали, дизайн-центр.

Достаточно быстро стало очевидно, что региональный уровень — это не только столичная Пермь, но и огромное количество городов и сел Пермского края, где есть собственное наследие и своя сеть учреждений культуры, и что работа в условиях отечественной системы управления и финансирования культуры с ее ограничениями не может базироваться исключительно на примере Бильбао.

Перед агентством «Творческие индустрии» была поставлена задача систематизировать, проявить и научно обосновать подход к роли культуры

<sup>1</sup> В 2008 году губернатором Пермского края был Олег Чиркунов.

<sup>2</sup> На тот момент полномочный представитель Президента РФ в Приволжском федеральном округе, ныне первый заместитель руководителя администрации Президента РФ.

<sup>3</sup> Речь идет о знаковой постройке, благодаря которой преобразовался целый город, — о филиале Музея Гуггенхайма в Бильбао (Страна Басков, Испания).



в развитии территории по отношению к тем проектам, которые уже были развернуты в Пермском крае. Необходимо было аргументированно показать, как за счет культурной политики можно содействовать развитию Пермского края в целом, не только в части позиционирования в России и мире или развития отдельных институций, но прежде всего за счет запуска устойчивых механизмов, расчета коэффициента экономической полезности и понятных процедур. Также к работе были привлечены местные эксперты – Наиля Аллахвердиева<sup>4</sup>, Владимир Абашев<sup>5</sup>, Юрий Шуваев<sup>6</sup>. Научными консультантами выступили кандидат экономических наук Татьяна Абанкина и кандидат культурологии Сергей Зуев.

В документе, который мы разработали<sup>7</sup>, была заложена возможность реформирования процедуры финансирования культурных проектов, прежде всего выделения грантов на конкурсной основе. Сейчас мы видим, что это был правильный стратегический ход. Но главное, что культурная политика Перми рассматривалась как культурная политика всего края.

Несомненна заслуга пермского проекта в реализации модельных для России проектов и современных гуманитарных технологий. И Музей современного искусства, и дизайн-центр, и попытка оживить бывшие индустриальные пространства, и изменения досуга пермяков – все это сегодня стало уже «общим местом» для успешных региональных проектов. Фестиваль «Белые ночи» в Перми и программа «59 фестивалей для 59 региона» стали новым форматом фестивального движения.

Перед нами стояла задача поработать с темой экономики культуры. Проведенный анализ

впоследствии лег в основу книги «Культурная политика и экономика культуры: тезисы для сборки региональных стратегий».<sup>8</sup>

Были сделаны просчеты мультипликативного эффекта<sup>9</sup>, который впоследствии был рассчитан на примере края Пермским отделением Высшей школы экономики. Помимо мультипликативного эффекта, который работает через вложения в любые другие отрасли экономики (дороги, транспорт, промышленность), инвестиции в творческий сектор – это и быстрый рост, и улучшение качества человеческого капитала. Творческие индустрии с конца XX века растут активнее, чем, например, химическая или автомобильная промышленность.

Помимо роста творческая экономика концентрирует и стимулирует интеллектуальное производство, привлекает и поддерживает людей с чрезвычайно высоким уровнем образования, интеллектуальных возможностей, креативных способностей. Эти люди определяют и формируют тренды, придумывают новое. Если вкладываться в автомобилестроение, будет расти средняя потребительская экономика. Если вкладываться в культуру, будет расти креативная экономика. Она повышает не только экономическую устойчивость, но и глобальную конкурентоспособность городов и регионов.

Наиболее устойчивая и важная часть пермского проекта – это люди. К нам подключились сильные менеджеры – лидеры. Появился довольно широкий пласт заинтересованной публики – молодежь, активные горожане, которые полюбили фестивали, современное искусство, первоклассную классическую музыку. Оказалось, что люди из Москвы готовы летать на концерты

Курентзиса в Пермь. Пермь стала очень известным городом России, и этого уже не отнимешь. Конечно, Пермь сама по себе знаковый регион, но культурный проект придал ему масштабное звучание – одни только упоминания в зарубежной прессе сделали Пермский край известным в мировом масштабе.

Безусловно, пермский проект не был свободен от ошибок. Критики проекта особенно упирали на то, что привнесенные технологии и приглашенные в край эксперты – это что-то «чуждое» местной культурной идентичности и что местные деятели культуры недостаточно вовлекаются в процесс. Но сейчас главным упущением пермского проекта видится то, что он не вышел за рамки отрасли. Мы пытались создать или выделить институции – флагманы, которые должны были стать драйверами развития, в том числе делая реверанс в сторону институций, которые уже успешно работают в крае. А дальше хотели кардинально расширить круг вовлеченных в культурный процесс, привлечь общественные организации, независимые творческие группы, творческих профессионалов. Во многом это удалось, но по прошествии времени понятно, что это не привело к системным изменениям на территории.

В московском проекте был учтен опыт Пермского края. Сергей Капков<sup>10</sup> создал не «министерство искусств и просвещения», а «министерство образа жизни». Впервые объектом управления стала не отрасль, а образ жизни горожан. Это позволило выйти на принципиально другие инструменты, результаты, круг интересантов. Можно придумать что угодно – сделать выставку, пригласить в городское пространство хор, но

<sup>4</sup> Сейчас арт-директор Музея современного искусства PERMM.

<sup>5</sup> Основатель и директор Пермского общественного фонда культуры «Юртин».

<sup>6</sup> Директор Музея исторической реконструкции в Перми.

<sup>7</sup> Пермский проект. Концепция культурной политики Пермского края. Агентство «Творческие индустрии» ([www.creativeindustries.ru/uploads/userfiles/file/Perm%20Concept.pdf](http://www.creativeindustries.ru/uploads/userfiles/file/Perm%20Concept.pdf))

<sup>8</sup> Зеленцова Е., Мельвилль Е. Культурная политика и экономика культуры: тезисы для сборки региональных стратегий. – М.: Классика XXI, 2010.

<sup>9</sup> Влияние, вызванное изменением в потреблении, в объеме инвестиций, чистом объеме налоговых поступлений, объеме правительственных расходов на товары и услуги или в объеме экспорта. (Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999.

<sup>10</sup> Руководитель департамента культуры правительства Москвы в 2011–2015 годах.

только когда речь идет об управлении образом жизни, культурный проект приобретает влияние на территориальное развитие и меняет город. На городские пространства нужно смотреть с точки зрения городского проектирования и отвечать на вопрос – что здесь нужно людям? В этом случае управление культурой приобретает новые цели и новые смыслы. Современные технологии в области культуры – это попытка подчинить себе стихию творчества, направить ее в русло полезности. Не случайно некоторые левые интеллектуалы с подозрением относятся к концепции креативных индустрий, видя в ней новую попытку эксплуатации. Раньше эксплуатировали труд, а теперь эксплуатируют творчество, пытаясь через эту плотину запустить экономическую и социальную полезность и тем самым выхолщивая свободную стихию творчества. Об этом писал еще Вальтер Беньямин, выступавший против технической воспроизводимости произведений искусства, которая разрушает особую ауру высокого искусства. Сейчас эту ауру разрушает полезность творчества. Но несмотря на все усилия упорядочить творческий процесс, сделать его прогнозируемым, он остается непредсказуемым. Не только кризис, но и любой тектонический сдвиг может спровоцировать невероятный творческий проект.<sup>11</sup> Но что действительно обязательно и важно для создания нового – это новые пространства для развития, для реализации принципиально новых решений. Сейчас в России на уровне нацпроектов выдвигается запрос на прорывные проекты и в целом на развитие, но на уровне текущего управления существует реальный запрос на оптимизацию, понимаемую как сокращение, сворачивание, сжатие. Эта задача ставится перед

всей социальной сферой, куда традиционно входит и сеть учреждений культуры и образования. При этом упускается из виду, что в условиях сжатия развития быть не может. Это абсолютно исключаящая вещь для любого роста. Если говорить сегодня о культурно-политических рецептах, то нам необходимо обращение к рефлексии, обоснованному целеполаганию и системности действия.



---

<sup>11</sup> Вальтер Беньямин. Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости: избранные эссе. Пер. с нем. / под. ред. Здороваго Ю. А. М.: Медиум, 1996.

## Культурная политика — инструмент формирования будущего



### Юлия Рыбакова

О культурной столице Поволжья и современной культурной повестке

Юлия Рыбакова — эксперт в области анализа рынков туризма, маркетинга территорий, туристических продуктов и услуг.

Более 20 лет занимается реализацией и консультированием социокультурных проектов в регионах Поволжья, Северо-Запада и Центральной России. Являлась стартап-менеджером программы «Культурная столица Поволжья».

С 2017 года — руководитель департамента туризма Ярославской области.



Когда в 2003 году Ассоциация менеджеров культуры анализировала роль культуры в развитии региона на примере Удмуртии\*, на фоне традиционной культурной повестки еще советского образца такие понятия, как современное искусство, культурный туризм, партнерство, фандрайзинг (или многоканальное финансирование) и сам взгляд на культуру как самостоятельную силу развития территорий, казались почти революционными. Последующие 15 лет показали, как последовательно эти темы развивались в различных экспериментах и практиках в городах и регионах нашей страны. На этом опыте выросло много хороших проектировщиков и менеджеров в сфере культуры, которые сегодня составляют основу национальной конкурентоспособности и огромный потенциал для развития.

Самым масштабным опытом регионального программирования 2000-х годов стала программа «Культурная столица Поволжья» — мегапроект, реализованный при поддержке С. В. Кириенко. В тот период все коммуникации и взаимодействия в стране строились исключительно через центр — Москва — Ульяновск, Москва — Самара, Москва — Нижний Новгород, даже транспортная инфраструктура была выстроена под эти коммуникации. В масштабе Приволжского федерального округа это было осознано как сильное ограничение для рывка в экономическом и социальном развитии. Перед программой была поставлена задача — выстроить с помощью технологий культуры межрегиональные связи, которые, в свою очередь, сформируют запрос на более высокую транспортную связность внутри округа. Концептуальной основой программы стала идея развития через культуру, которая

формирует новые смыслы и ценности для картины будущего территории и сообществ.

В проектировании фестиваля «Культурная столица Поволжья» серьезные ставки были сделаны на формирование в городах ответственной региональной элиты, способной брать на себя ответственность за проекты развития. Именно по результатам этой программы сильнее всего выстрелили Ульяновск и Пермь, каждый из которых по-своему осмыслил идею «Культурной столицы» и роли культуры как фактора развития. В значительной степени благодаря именно тем людям, которые прошли «Культурную столицу Поволжья», были развернуты следующие крупные региональные инициативы в Пермском крае, Татарстане и Ульяновской области, и многие проекты в последующие 10–15 лет, на мой взгляд, базировались на том инновационном опыте, который был получен в 2000-е годы. Сегодня в России сформировалось поле с большим количеством различных игроков, использующих способность культуры решать широчайший спектр насущных проблем и вызовов. Появился целый ряд частных фондов, и Благотворительный фонд Елены и Геннадия Тимченко — яркий пример такой стратегии. Сформировалась группа корпораций, которые за эти годы выстроили самостоятельную культурную политику. Большое количество региональных инициатив получают финансирование из Фонда президентских грантов, который по мере накопления опыта поддерживает все более качественные и интересные проекты.

За последние десять лет государство оформило свою позицию в культуре и приоритеты поддержки, начало использовать конкурсные механизмы и культурный туризм как инструменты

развития культурного многообразия и повышения доступности культурных ценностей. Тема творческих (культурных) индустрий, которая временами прорастала в коммуникационной повестке региональных и федеральных культурных форумов, в последнее время интересно развернулась в работе Министерства промышленности и торговли через поддержку ремесел и народно-художественных промыслов. Актуальное звучание приобрела и тема поддержки и развития малых городов и исторических поселений. Ключевым инструментом для работы снова выступил механизм конкурса, а объектом изменений стала городская среда и общественные пространства. Инициатором конкурса выступили Министерство строительства РФ и экспертное сообщество. Сегодня конкурс проходит в рамках реализации федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Жилье и городская среда», и за два года было отобрано 160 проектов-победителей, которые реализуются на территории 63 субъектов страны. Эта зона развития также открывает новые возможности для социокультурного проектирования. В целом можно констатировать, что требования государства к проектам стали более четкими в части эффективности и результатов. При этом поле возможностей для социокультурных проектировщиков стало шире, разнообразнее, сложнее и намного интереснее, что, в свою очередь, требует новых проектных компетенций и формирует запрос на новое обучение и инструменты развития. В Ярославской области мы выбрали одним из приоритетов туристической политики работу с развитием человеческого капитала территории. К этому нас подтолкнула ситуация высо-

кой региональной конкуренции и ограничения в развитии регионального рынка туристических продуктов. Для решения этой проблемы мы запустили обучающую программу по модели проектного акселератора. Это образовательная программа, в которую можно войти с идеей и через два месяца выйти на стадию упаковки проекта для инвесторов или партнеров. Далее можно подключать меры поддержки малого и среднего бизнеса с бизнес-инкубаторами, инжиниринговыми центрами и другими инструментами. Эта работа позволяет нам запускать на территории поток новых проектов для туризма и сферы культуры. В идеале мы хотим прийти к системе поддержки людей, способных создавать актуальные и конкурентоспособные продукты и услуги. Создание условий для их успешной реализации, на мой взгляд, станет в скором времени основным вызовом для многих городов и локальных территорий. На примере европейских кейсов, Великобритании или Голландии, мы уже видим разворачивание программ поддержки «мейкеров» – «людей делающих», создающих что-то серьезное, то, что может улучшить или даже изменить жизнь. Именно в этом мы чувствуем дух инноваций в сфере развития региональной конкурентоспособности нашей страны. Вопросы государственных приоритетов для проектировщиков в социокультурной сфере на ближайшие годы понятны и сформулированы в параметрах национальных проектов по человеческому капиталу, комфортной среде для жизни и экономическому росту. Нашему профессиональному сообществу теперь необходимо развернуть качественную дискуссию о том, в чем может быть следующий шаг регионального развития. Станет ли культура и культурные

ресурсы драйвером для прорывного проекта и экономического роста российских регионов, во многом зависит от того, что мы возьмем в качестве объекта управления. Возможные варианты и сценарии мы видим в действующих сегодня проектах: это городская среда и туристические потоки, творческий капитал и «мейкеры», креативные индустрии и экономика культуры. Запуск региональных стратегических проектов, основанных на культуре как ресурсе развития, может стать отличным инструментом формирования устойчивого будущего как отдельных российских регионов, так и страны в целом.



\* Исследование «Роль культуры в развитии территории», Ассоциация менеджеров культуры.

От культурного  
проекта к развитию  
малого города.  
Партнерство как  
принцип

Пермский край –  
территория  
культуры

О проекте

22

Город Лысьва

«Лысьва – месторождение культуры»  
(2009), «Инженеры культуры» (2014)

26

Город Губаха

«Губаха – поверь в мечту!» (2012)

36

Город Чусовой

«Чусовая – коды доступа!» (2015)

48

## От культурного проекта к развитию малого города. Партнерство как принцип

### Программа «Пермский край – территория культуры»

→ действует с 2007 года

→ 3 территории каждый год становятся центрами культуры в рамках программы

→ конкурсный отбор проводится по 3 группам, сформированным по принципу численности населения в муниципальных образованиях – участниках конкурса

Финансирование программы «Пермский край – территория культуры»

30%

Софинансирование из местного бюджета

20%

Привлеченные средства

50%

Средства, выделяемые из бюджета Пермского края центрам культуры



Группа территорий по численности населения	Центры культуры пермского края 2007–2008 гг.	Объем годового финансирования, млн руб*	
		до 2014/	после 2014
I - более 20 тыс.	Кунгур, Краснокамск, Лысьва, Соликамск, Кудымкар, Губаха, Березники, Краснокамск, Лысьва, Чусовой, Губаха, Кунгур, Березники	12	7
II - более 8 тыс., но менее 20 тыс.	Кудымкар, Оса, Очер, Октябрьский, Култаево, Красновишерск, Горнозаводск, Чернушка, Кишерть, Орда, Звездный, Барда	7,5	3,75
III - более 3 тыс., но менее 8 тыс.	Ильинский, Уинский, Барда, Кын, Всеволодо-Вильва, Уральский, Чердынь, Ильинский, Юрла, Уинский, Чердынь	5,5	2,5

Основные задачи программы:

→ развитие городской среды и современного менеджмента в сфере культуры;

→ повышение инвестиционной и туристической привлекательности территорий края;

→ создание дружественной конкурентной среды для комплексного развития культуры муниципальных образований, межмуниципального партнерства, повышения доступности услуг в сфере культуры;

→ развитие эффективного взаимодействия в треугольнике «власть, бизнес, общество»;

→ поддержка общественных инициатив на конкурсной основе.

\* Средства, выделяемые центрам культуры из бюджета Пермского края

(По материалам презентации программы Министерства культуры Пермского края «Пермский край – территория культуры» 2007–2018 гг.)

Программа консолидировала административные ресурсы, гражданскую активность, энергии бизнеса, творческие сообщества и актуализировала культурные и человеческие ресурсы территорий. В рамках программы появились новые возможности для жителей региона: новая информационная среда, социальные сервисы, креативные индустрии, малый бизнес, новые рабочие места.

**85,4 %**  
муниципальных образований  
участвовали в конкурсе  
на статус Центр культуры  
Пермского края

**37** муниципальных  
образований (56,25 %) **становились** Центрами  
культуры Пермского края

### Благодаря программе появилось:

**30**  
новых музейных  
экспозиций

**98**  
арт-объектов

**10**  
новых  
фестивалей

### ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ СТАЖИРОВКИ:

*«Удивительно, как эта программа заставила учиться целый регион. Конкурс – очень действенный механизм для пробуждения активности. По-моему, важно то, что при подаче документов проектная команда учится мыслить по-новому. Это четкое понимание цели и проблематики, связь всех частей программы, инновационность и коммуникативность. Очень важный вопрос – это адаптация к внешним условиям. Когда специалисты вместе отвечают на заданные вопросы, возникает общее информационное поле и единый язык в понимании территории. Еще очень важно то, что эксперты программы сопровождают проект на протяжении его реализации».*

*Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»»*



Города Лысьва, Губаха и Чусовой, в которых в разное время в период с 2009-го по 2015 год были реализованы комплексные культурные проекты в рамках программы «Пермский край – территория культуры», объединяет индустриальное прошлое, обусловившее архитектуру и планировку городов, распорядок жизни, уровень образованности и состав населения. Общими для них стали и проблемы кризиса 1990-х годов, положивших начало негативным миграционным процессам, сокращению производства и резкому уменьшению числа работающих на заводах

горожан, и, наконец, поиски новых смыслов и путей развития в 2000-х годах. В разные периоды времени эти города увидели возможность использования ресурса культуры как механизма аккумуляции позитивных эффектов в разных сферах, позволяющего превратить слабые стороны в сильные. Культурный проект рассматривался как возможность выхода из кризиса, путь формирования видения будущего города, настройка коммуникации с внешним миром и внутри городских сообществ, выработка современного, ясного и понятного как для жи-

телей, так и для потенциальных инвесторов образа города. При видимой общности проблем каждый город решал задачи, связанные со спецификой конкретной ситуации. В предлагаемом анализе мы старались уделить внимание именно этой специфике и увидеть эффекты, которые можно назвать устойчивыми. Ориентиры организационно-управленческих моделей реализации проектов были сформированы условиями программы «Пермский край – территория культуры». Различие их заключается в том, что до 2014 года грантовые сред-

ства передавались в управление местной НКО (в составе соучредителей которой была администрация), а с 2014 года средства гранта направлялись на счет администрации, что влекло за собой все бюджетные ограничения реализации проекта. В качестве целевых аудиторий культурных проектов городов можно выделить 3 группы: → жители города; → туристы;

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

#### Дирекция по реализации программы

**Состав:** специалисты в сфере проектной деятельности, привлеченные кураторы, PR-менеджер, представители организации – оператора проекта, бухгалтер.  
**Задачи:** детальное планирование, практическая реализация этапов программы, создание рабочих групп, ведение отчетности.

#### Рабочие группы в составе дирекции

#### Наблюдательный совет программы

**Состав:** представители муниципальных органов власти, крупных промышленных предприятий-партнеров, общественных организаций, эксперты программы «Пермский край – территория культуры» (по согласованию).  
**Задачи:** контроль исполнения программы, привлечение дополнительных средств, ресурсного обеспечения.

→ потенциальные инвесторы (как интеллектуальные, так и финансовые инвестиции).

Большинство проектов предполагало партнерство с крупными культурными институциями региона и за его пределами. Ресурс крупных партнеров был использован не только для реализации проекта, но и в образовательных целях для представителей территории.

Лысьва





# Лысьва

ПРОЕКТЫ:  
«ЛЫСЬВА – МЕСТОРОЖДЕНИЕ  
КУЛЬТУРЫ» (2009),  
«ИНЖЕНЕРЫ КУЛЬТУРЫ» (2014)



КОНЦЕПЦИЯ  
И ПРИОРИТЕТНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

*«...Инвестиции в разработку месторождений всегда приводят к переходу на иной, более высокий качественный уровень познания и использования имеющихся ресурсов и открытию новых. Инвестиции в разработку Лысьвенского месторождения культуры непременно оправдают себя».*

*Из интервью Александра Гончарова, главы Лысьвенского муниципального района (2009 год)*

В советское время жизнь в Лысьве строилась вокруг трех градообразующих заводов. Они определяли и ритм жизни, и планировку районов. В 1990-е годы большие заводы распались на множество мелких предприятий и перестали выполнять «собирающую» функцию для города и его жителей. Лысьва перестала быть городом заводов, а нового образа города у жителей не возникало. Поиск нового образа стал главной целью культурного проекта.

В 2009 году начала свое действие программа «Лысьва – месторождение культуры», приоритетные проекты которой были направлены на архитектурное преобразование города, а также на работу с локальными культурными героями, историческими событиями и именными объектами города. Программа разработки Лысьвенского культурного месторождения предполагала работу в четырех направлениях:  
→ «Арт-разведка»,  
→ «ЖЗЛ – Жизнь замечательных лысьвенцев»,  
→ «Именные вещи из Лысьвы»,  
→ «Дальше действовать будем мы!».

В 2014 году Лысьва вновь вошла в программу «Пермский край – территория культуры» с проектом «Инженеры культуры». В основе проекта лежал принцип актуализации инженерно-промышленного наследия территории и его использования в развитии территории. Основной целью обеих программ стало создание нового образа территории, превращение историко-культурного наследия Лысьвы в один из основных ресурсов современного развития города, делающее его интересным как для жителей, так и для людей извне, привлечение к участию в этом процессе максимального количества жителей города и профес-



Город Лысьва

**1785** год основания

Административный  
центр Лысьвенского  
городского округа

**60 947** человек

численность населения  
(данные 2019 года),  
более 40 000 – население  
собственно города

☺ Имеет хорошую  
логистическую доступность,  
развитую сеть автодорог, есть  
железнодорожная станция

**160** км до Перми

по автодороге

Сегодня волонтерское движение продолжает действовать в рамках деятельности молодежного Городского совета лидеров и волонтерского движения друзей музея.

сионалов в сфере культуры из других территорий. Важным направлением стала работа с бизнес-кругами по привлечению дополнительных ресурсов и обеспечению инфраструктуры. Раз в месяц дирекция программы организовывала встречи с представителями среднего и малого бизнеса для определения направлений, в которых они могли выступать партнерами и подрядчиками. Отдельным ресурсом стало волонтерское движение «Инженеры культуры», которое объединило жителей города, представителей общественных объединений, заинтересованных темой культуры.

ФИНАНСИРОВАНИЕ  
ПРОЕКТА «ИНЖЕНЕРЫ  
КУЛЬТУРЫ»  
2014 (РУБ.)

Стоимость проекта

**21 650 000**

Межбюджетный трансферт из  
бюджета Пермского края

**12 000 000**


Местный бюджет

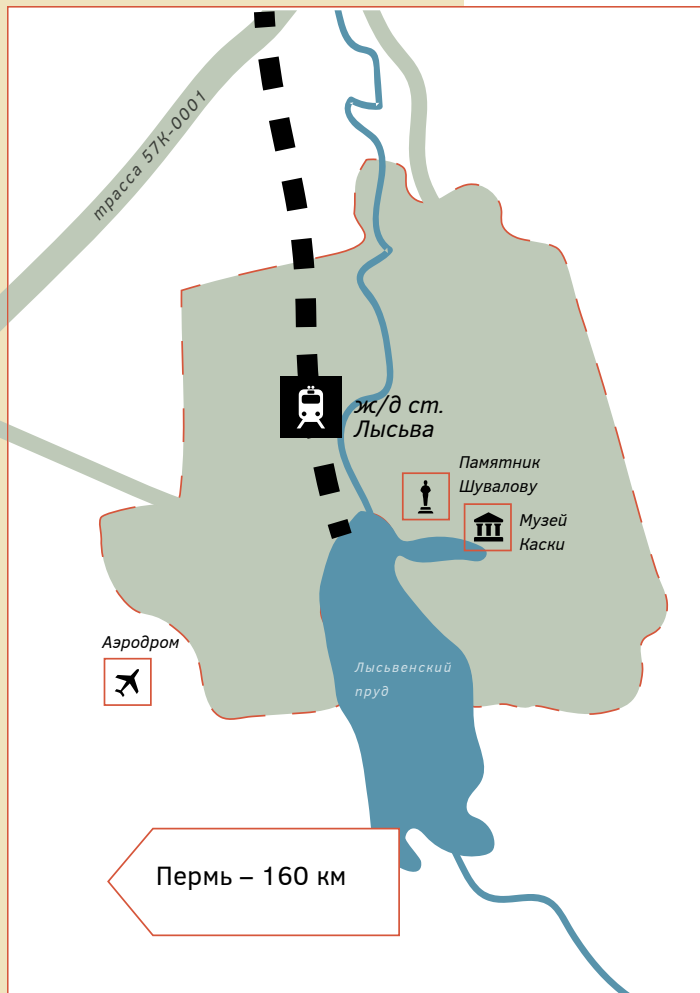
**3 600 000**

Внебюджетные источники  
(грантовые средства, средства  
спонсоров на архитектурные  
проекты и проекты по  
благоустройству)

**6 050 000**

# Лысьва

 БАЗОВЫЙ КУЛЬТУРНЫЙ  
РЕСУРС ТЕРРИТОРИИ



В XIX веке Лысьва была административным центром крупной территории – Лысьвенского горного округа графов Шуваловых, и за это время она приобрела столичные функции, стала также серьезным культурным центром. В советский период это развитие продолжалось, с 1944 года здесь действует один из самых известных театров малых городов России – Лысьвенский театр драмы имени А.А. Савина.

В городе действуют:

- культурно-деловой центр;
- большая библиотечная сеть;
- дворец творчества детей и юношества;
- детская школа искусств;
- музыкальная школа;
- 13 музеев.

Центром проекта стал блок событий, посвященных графу Павлу Шувалову – человеку, с именем которого связан расцвет Лысьвенского завода в дореволюционный период.

Именно при нем уральское листовое железо стало ходовым товаром на мировом рынке металлов. Им были покрыты крыши собора Парижской Богоматери и Британского парламента.



ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Пример активной позиции власти, успешного эффективного партнерства с бизнесом, слаженной командной деятельности учреждений культуры, удачного опыта взаимодействия с привлеченными экспертами».*

*Ирина Чернега,  
МБУ «Острожский центр досуга»*

Знаменитые уроженцы: композитор Евгений Крылатов, Геннадий Мясников – художник кино, лауреат двух Каннских кинофестивалей и номинант премии «Оскар».

Деятельность в Лысьве «первого инженера Российской империи» Владимира Шухова и всемирно известного хирурга-офтальмолога Святослава Федорова, деятельность Детской планерной школы и развитие авиамodelьного творчества.

# Лысьва



АКТИВНОСТИ  
(ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ)

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Причина успешной реализации проектов связана с тем, что между учреждениями сложился «дружественный микроклимат», который складывается из тесного взаимодействия, отсутствия конкуренции между собой и понимания того, что они решают одну задачу».*

*Екатерина Латина,  
МБУК «Урюпинский районный  
историко-краеведческий музей»*



## → Преобразование городской среды

В ходе реализации программы в Лысьве был выделен исторический центр – Музейный квартал, включающий территорию набережной, Шуваловский дом, восстановленный памятник графу Шувалову. Появились новые общественные пространства, связанные с историей и современностью

города: сквер Владимира Шухова с арт-объектом «Шуховская арка», площадь цветов с арт-объектом «Крылатые качели», сквер советской скульптуры в Ленинском поселке с отреставрированными садово-парковыми скульптурами 1950-х годов, детское конструкторское бюро «Летать!» в музее. Разработан проект благоустройства набережной заводского пруда.

## → Фестивальное движение

Фестивальное движение – одна из технологий привлечения интереса аудитории к местным особенностям. Например, имидж Лысьвы как театрального центра поддерживает завоеванное городом право проведения Всероссийского фестиваля театров малых городов. На имидж Лысьвы как Шуваловского культурного центра работало проведение Шуваловского форума, объединившего «шуваловские» города-заводы – Ижевск, Воткинск, Кушву, Верхнюю Туру и другие, и научно-практической конференции «Шуваловы далекие и близкие».

В рамках программы появился фестиваль детского творчества «Крылатые качели», связанный с композитором Евгением Крылатовым. Театральный фестиваль читок «Work-in-progress» объединил молодых драматургов и режиссеров на базе Лысьвенского театра, часть эскизных спектак-



лей позже вошла в репертуар театра. Фестиваль малой авиации «Взлетка» открыл для города и региона необычную авиационную историю города, позиционировал его как территорию развития, привлек

внимание партнеров не только культурных проектов, но и экономически успешных направлений (площадка лысьвенского аэродрома вошла в число постоянно действующих и используемых коммерческой авиацией).

## Лысьва



АКТИВНОСТИ  
(ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ)



### → Ключевая роль музея

Важную роль в развитии понимания самобытности места у населения города и его гостей сыграл городской музей. Были выделены несколько знаковых для города тем, и в течение года были созданы новые экспозиции – «Секреты лысьвенской эмали», «Художественное кино Геннадия Мясникова», «Щусевский квартал». Самым масштабным музейным проектом стало создание в Лысьве Музея каски. Во время Великой Отечественной войны Лысьвенский завод был единственным предприятием, которое выпускало солдатские каски. Всего за годы войны их было сделано более 10 миллионов. Созданный с помощью современных технологий Музей каски вывел Лысьву в более широкое культурное пространство, вписал военную историю города в историю Второй мировой войны, стал объектом, который интересен всем категориям посетителей. Сюда приходят и ветераны, и молодежь, туристические агентства края включили экскурсии в Музей каски в свои программы. Музей каски ведет активную исследовательскую деятельность, продолжает свое развитие. В 2009 году в рамках проекта «Лысьва – месторождение культуры» была подготовлена и издана, а в 2014 году переиздана книга «Дорога единорога», созданная в рамках проекта известным российским писателем Алексеем Ивановым. Книга посвящена истории города Лысьвы.



СЛОЖНОСТИ И ПУТИ ИХ  
ПРЕОДОЛЕНИЯ

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Это уникальный опыт создания своеобразного холдинга, который позволил музеям Лысьвенского района не только выжить в реалиях современных рыночных отношений, но и сохранить материальные ценности для потомков».*

*Екатерина Лапина,  
МБУК «Урюпинский районный историко-краеведческий музей»*

→ В проектах присутствовало большое количество мероприятий, связанных с созданием или модернизацией архитектурных объектов. Специалистов в этой сфере в городе и регионе недостаточно, и для того чтобы избежать рисков, связанных с возможными проблемами качества, организаторами программы активно привлекались специалисты извне.

Так, партнерами в работе над созданием проекта «Шуховской арки» стала группа молодых екатеринбургских архитекторов «Подельники» (УралГАХА), к работе по созданию арт-объектов был привлечен пермский скульптор А. Татаринов, куратором конкурса промышленного дизайна выступила преподаватель Санкт-Петербургской государственной академии имени А. Л. Штигица А. Романова.

→ С архитектурными же проектами была связана и проблема притяжения/непритяжения их жителями города.

Для того чтобы созданные объекты были приняты городом и его жителями, в PR-программе проектов было предусмотрено отдельное направление информирования и выстраивания коммуникаций с городским сообществом.

→ Общей проблемой стала невысокая активность населения, предпочитающего роль «зрителя».

Эффективным способом работы стало использование включения в проекты принципа конкурсных мероприятий, неформальных акций. Их главной задачей стало превращение позиции наблюдателя в позицию соавтора.

# Лысьва



РЕЗУЛЬТАТЫ И  
ЭФФЕКТЫ

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Одним из важных результатов реализации проектов стало получение серьезного «кредита доверия» проектной командой как у администрации Лысьвенского городского округа, так и у администрации Пермского края. Это позволило обеспечить финансирование и гарантию продолжения ключевых проектов».*

*Ольга Сафрошенко,  
координатор программы  
«Пермский край – территория культуры»*

→ Театральный фестиваль и «Взлетка» вошли в состав имиджевых культурных событий региона и получают системное финансирование. Оценив качество создания музейных проектов, Министерство культуры региона включило Лысьвенский музей в состав сетевых музейных проектов, а также выделило средства для продолжения реставрации музейного здания (Шуваловский особняк).

→ Создание нового музейного комплекса в здании Шуваловского дома (культура и промышленное наследие «городов-заводов») способствовало актуализации и репрезентации специфического содержания местной идентичности. Количество посетителей городского музея после создания Музея каски и открытия первой части музейного комплекса увеличилось с 4000 человек в 2009 году до 47459 человек в 2016 году, и затем до 58966 человек в 2018 году.

→ Нарботанные за время реализации партнерские связи культурных институций и общественных объединений города с промышленными предприятиями и экспертным сообществом были сохранены и активно используются в текущей деятельности.

→ Продолжается сотрудничество с крупными культурными институциями региона (Пермская государственная художественная галерея, Музей современного искусства PERMM, Фонд кино, Пермский планетарий, Пермская синематека), с Министерством образования Пермского края, промышленными предприятиями (Лысьвенский металлургический завод, Лысьвенский завод эмалированной посуды, «Электротяжмаш-Привод»).

→ Горизонтальные связи и отработанные технологии «межведомственного» взаимодействия, объединившие администрацию, местное сообщество и внешних партне-



ров, продолжают действовать в повседневной жизни. Важным результатом реализации проекта стало появление сразу нескольких некоммерческих объединений, работающих в сфере территориального общественного самоуправления.

→ Город получил имиджевые эффекты. Публикации в СМИ: 285 за 2009 год, за 2014 год – более 400 публикаций и упоминаний Лысьвы как культурной столицы региона.

→ Изменение архитектурного облика поселения, появление новых элементов уличной среды.

→ Расширение спектра культурной деятельности в городе (открытые библиотечные площадки в городском парке, «Детская» в театре).

→ Расширение аудитории культурных событий.

КОЛИЧЕСТВО  
ПРИВЛЕЧЕННЫХ  
ГРАНТОВЫХ СРЕДСТВ  
НА РАЗВИТИЕ СФЕРЫ  
КУЛЬТУРЫ ЛЫСЬВЫ  
С 2014-ГО ПО 2019 ГОД  
(РУБ.)

Всего

**13 530 000**

Музей

**2 980 000**

Театр

**5 800 000**

Культурно-досуговые  
учреждения

**850 000**

НКО «Крылья Лысьвы»

**3 900 000**

Губаха



# Губаха

ПРОЕКТ «ГУБАХА – ПОВЕРЬ  
В МЕЧТУ!» (2012)



КОНЦЕПЦИЯ  
И ПРИОРИТЕТНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

«...Важным преимуществом Губахи стала высокая степень социальной ответственности градообразующего предприятия АО «Метафракс» и тот факт, что его собственники, совет директоров и топ-менеджмент сами живут в Губахе».

Из интервью Александра Гончарова,  
главы Лысьвенского муниципального  
района (2009 год)

Губаха входила в состав бывшего Кизеловского каменноугольного бассейна, работа шахт в котором прекратилась в 1996 году. Она оказалась единственным из трех его районов, который избежал статуса депрессивной территории, поскольку наряду с угледобычей в Губахе действовали два крупных предприятия – ПАО «Группа компаний «Метафракс» (крупнейший в Европе производитель метанола) и ОАО «Губахинский коксовый завод».

ПАО «Метафракс» обеспечивает работой большое количество жителей Губахи, реализует на территории муниципалитета социальные и культурные программы. С точки зрения состояния промышленности Губаха – один из самых благополучных городов Пермского края. Губаха имеет большой потенциал для развития туризма, поскольку на ее территории находится большое количество памятников природы и уникальных ландшафтных объектов. Здесь же расположен один из самых популярных на Урале горнолыжных комплексов. Губаха – наиболее популярное в регионе место для активного отдыха. Однако эти преимущества слабо используются городом,

поскольку традиционно Губаха воспринималась как небольшой промышленный город, созданный в советский период. Кроме того, из-за размещения здесь шахтных отвалов, крупных промышленных производств Губаха традиционно считается территорией с неблагоприятной экологией. Программа «Губаха – поверь в мечту!» стала первой попыткой территории выйти за границы этого образа, привлечь внимание жителей и гостей на культурные и рекреационные ресурсы, которыми обладает город. На этапе формирования программы было проведено несколько фокус-групп с различными группами населения и внешней аудиторией.



Задачами фокус-групп стало выяснение восприятия Губахи и уточнение ожиданий, «сбор желаний».

**Принцип «воплощение мечты» и стал основным образом программы.**

Формирование образа Губахи как места, где постоянно происходят интересные события, есть насыщенная культурная жизнь, сбываются мечты, было важно и для основных партнеров программы – промышленных предприятий, постоянно сталкивающихся с проблемой нехватки квалифицированных сотрудников (одним из аргументов, которые приводили

Город Губаха

**1755** год основания

Административный центр  
Губахинского городского округа

**44 185** человек численность населения (данные 2019 года)

Имеет хорошую логистическую доступность, развитую сеть автодорог, есть железнодорожная станция. Отличительной чертой Губахи является высокая степень концентрации хозяйства и населения на сравнительно небольшой территории

**219** км до Перми по автодороге

молодые специалисты, покидающие экономически благополучные предприятия, были слова о том, что им «неинтересно жить в Губахе»).

**ФИНАНСИРОВАНИЕ  
ПРОЕКТА «ИНЖЕНЕРЫ  
КУЛЬТУРЫ»**  
2014 (РУБ.)

Стоимость проекта

**40 530 000**

Межбюджетный трансферт из бюджета Пермского края

**12 000 000**

Местный бюджет

**3 600 000**

Внебюджетные источники (средства спонсоров – ПАО «Метафракс», ОАО «Губахинский кокс»)

**4 830 000**

Другие средства (целевые средства регионального бюджета на капитальный ремонт здания Музея угля)

**20 100 000**

# Губаха



КОНЦЕПЦИЯ  
И ПРИОРИТЕТНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

## ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ:

→ актуализация индустриального наследия города и использование его в качестве ресурса для развития;

→ модернизация культурных институций с помощью современных технологий, в том числе с использованием медиа-технологий;

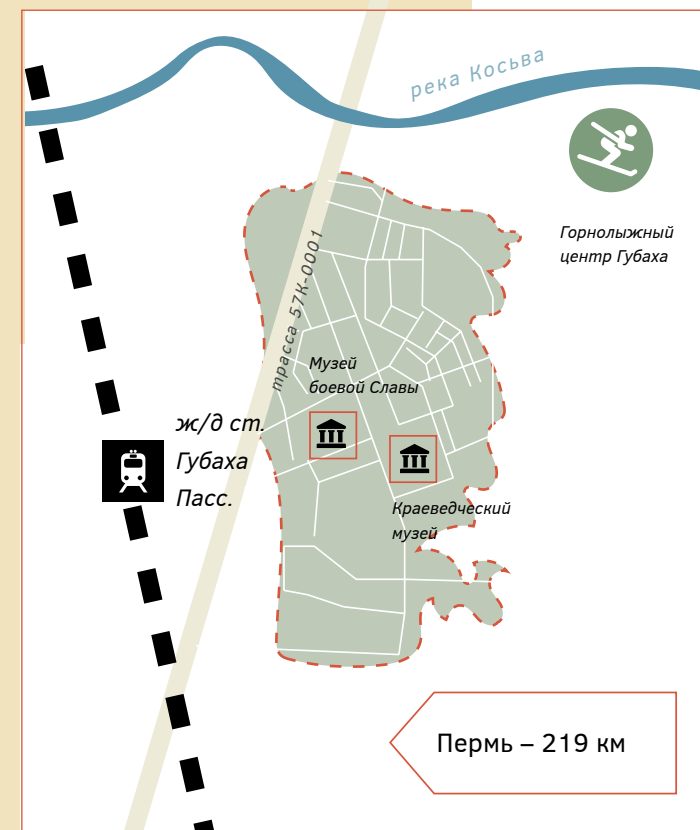
Основными целями программы были изменение городского пространства с помощью современных социокультурных технологий, актуализация творческого потенциала жителей города, позиционирование Губахи как территории, интересной для туристов, увеличение числа позитивно настроенных горожан.

→ количественное и качественное расширение культурных мероприятий и выстраивание их в единый ряд в соответствии с новым имиджем города и целью программы, расширение аудитории мероприятий, в том числе за счет приезжих зрителей и участников;

→ нивелирование образа экологически неблагоприятной территории в общественном сознании.



БАЗОВЫЙ КУЛЬТУРНЫЙ  
РЕСУРС ТЕРРИТОРИИ



Город характеризуется высоким уровнем развития социальной инфраструктуры – здесь действуют два дворца культуры, молодежный театр-студия, более десяти библиотек, парк культуры и отдыха.

При подготовке заявки было проведено базовое исследование имеющихся культурных ресурсов, которое выявило часть до сих пор не исследованных и не популяризированных тем, одинаково интересных как для местных жителей, так и для внешней аудитории. Ими стали богатые геологические и палеонтологические коллекции, хранящиеся в местном музее, творчество художника Александра Репина, индустриальное наследие угольного бассейна, «заброшка» – город-призрак Верхняя Губаха, пещерные и горные ландшафты, театр-студия «Доминанта».

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ СТАЖИРОВКИ:

*«Проект про мечты Губахи мне показался в своей ясности и чистоте исполнения просто прорывным. Здесь и работа с образом города, здесь и материальные свидетели сбывшихся мечтаний. Здесь и большая перспектива развития идеи в будущем».*

Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»



# Губаха



АКТИВНОСТИ  
(ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ)

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Я увидела способ душевного разговора о жизни, о семье, о ее ценностях на примере одной семьи и одного дня из их жизни. Работа с воспоминаниями была хорошо раскрыта работником музея, но, как оказалось, представить результаты для выставки оказалось непростой задачей. Это полезный опыт работы с населением города».*

Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»



## → Преобразование городской среды

Основная застройка жилых кварталов Губахи велась по типовым проектам, серыми стандартными домами-коробками, здесь практически отсутствовали локальные общественные пространства. Было принято решение о создании мини-парков и скверов в разных частях города, так или иначе связанных с образом мечты. Еще на стадии создания заявки стало ясно, что для решения

этих задач городу будет необходимо привлечение внешних специалистов.

Задача «архитектурного» преобразования Губахи на входе в программу была предельно расплывчата и образна. Следовало создать локации, ориентированные на разные возрастные группы. Правда, был четко определен функционал каждого из мест. Одно должно было быть сквером, где могут гулять семьи с маленькими детьми, второе – молодежной площадкой со свободным Wi-Fi.

Для реализации этого проекта Губаха впервые среди всех «центров культуры» использовала технологию workshop. Главной сложностью было найти организатора для workshop, то есть не только профессионального дизайнера, но и человека, который умеет работать с группой начинающих профессионалов для решения конкретной задачи. Таким человеком стал руководитель агентства «Арт-политика» Арсений Сергеев, который пригласил в группу своих учеников и выпускников.

Второй важной задачей было с самого начала наладить коммуникации между творческой группой и заказчиком – городским сообществом и властью. Губахинцам не хотелось повторять печальный опыт непринятия многих объектов стрит-арта в Перми исключительно из-за проблем коммуникации. Поэтому за неделю до приезда участников workshop в местных СМИ появились публикации, рассказывающие о предстоящем событии, а всех желающих принять участие в формулиро-

вании задач для дизайнеров приглашали на встречу с ними. В первый день работы workshop была организована большая встреча, на которой приехавшие молодые художники и представители администрации, руководители учреждений, рядом с которыми должны были появиться эти объекты, представители общественности пытались понять друг друга.

Защита проходила в городской администрации в присутствии всех заинтересованных лиц. Результат оказался успешным. Город получил порядка 30 вполне жизнеспособных проектов, авторы трех проектов-победителей получили контракт на проектирование.

\* Эти проекты были реализованы, до сих пор действуют QR-код и Музей угля, а вот сквер птиц не был поставлен на баланс города и через два года был демонтирован.

## Проекты-победители\*:

→ Молодежная площадка со свободным Wi-Fi – проект «QR-код» Александры Бубновой.

Вся площадка превращалась в огромный QR-код, в котором зашифрован сайт о Губахе. На поверхности QR-кода расставлялись скамьи для сидения.

→ Площадка для сквера – проект Петра Стабровского «Птички».

Сама площадка, предложенная для размещения этого сквера, напоминает гнездо. Высаженные в круг и очень густые шаровидные ивы сами по себе образуют естественное «гнездо». Молодой художник просто поселил в этом гнезде «птенцов» (светильники-арт-объекты).

→ Также был реализован проект Вячеслава Каменских (MOFF) для здания Музея угля (музей в КУБе).

Автор превратил весь фасад здания в большое графическое полотно, словно на нем нарисовали углем.

# Губаха



АКТИВНОСТИ  
(ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ)

## → Фестивальное движение

До момента победы в конкурсе «Центр культуры Пермского края» Губаха фактически не проводила сколько-нибудь значимых фестивальных проектов, за исключением довольно узкоспециализированного фестиваля любителей театральными коллективов «Круг друзей». В рамках проекта «Губаха – поверь в мечту!» был



предусмотрен целый блок фестивалей, каждый из которых в дальнейшем получил свое развитие. Фестивальный формат стал одной из действительно эффективных технологий привлечения внимания к культурным ресурсам Губахи. Одним из ключевых проектов стал экстрим-фестиваль «Царь горы», которых проходил одновременно на нескольких площадках – горнолыжного комплекса, ландшафтных памятников и территории заброшенного города. Он привлек к Губахе внимание молодежной аудитории и любителей летних экстремальных видов спорта (маунтинбайк, роупджамп, приключенческие квесты). Попыткой освоения территории заброшенного города стало проведение в нем выездной площадки международного музыкального фестиваля «Рок-лайн». Во время его работы действовали краеведческие площадки, которые рассказывали об истории города-призрака Верхняя Губаха. В дальнейшем эта идея

легла в основу проекта «Губаха. Alive», который до сих пор успешно реализуется территорией. «Балет на закате» – впервые в рамках программы состоялся показ ландшафтных спектаклей на вершине горы Крестовой, в локациях памятника природы «Каменный город». Сегодня «Балет на закате» – одна из главных визитных карточек Губахи, он ежегодно привлекает сюда до 10 тысяч зрителей (около 30% – с ночевкой, появился гостиничный комплекс «Серебряная мечта»).



## → Актуализация промышленного наследия

Ключевой темой, которая была реализована в проекте, стала память о промышленном наследии территории, связанном с угледобычей. В рамках программы была создана новая культурная институция «Музей в КУБе» (Музей угля). Специально для него муниципалитетом было выделено здание

и привлечены средства спонсоров. Именно этот блок стал одним из механизмов активного привлечения к реализации проекта местного сообщества.

## Губаха



СЛОЖНОСТИ И ПУТИ  
ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

→ Негативное восприятие частью горожан новаторского формата культурной программы, поскольку Губаха является довольно консервативной территорией. Как правило, реализация программы в малом городе отвлекает на себя существенную часть ресурсов, остав-

ляя в стороне привычные мероприятия.

В Губахе было принято решение в год проведения проекта полностью сохранить «календарный цикл» традиционных событий, чтобы у жителей города была возможность сравнения и выбора.

→ Проблема восприятия крупных затрат на проекты в сфере культуры как «пустых и бесполезных».

Для нивелирования этой проблемы было организовано вовлечение максимального количества жителей города в обсуждение предстоящих планов работ, основных тем, активное информирование о стратегических планах города, направленных на развитие, привлечение в качестве экспертов, оценивающих работу в этом направлении, наиболее референтных в разных областях жизни города людей.

→ Инертность населения и вследствие этого трудности с запуском одного из наиболее важных блоков программы – социокультурных акций и «технологий добра».

Эту ситуацию исправить не удалось. Планировалось активное привлечение уже имеющегося актива городского сообщества и вовлечение в процесс новых участников, но в итоге все ограничилось участием волонтеров в проведении мероприятий.

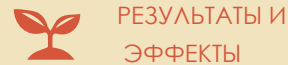
ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ СТАЖИРОВКИ:

*«Меня удивило единение учреждений культуры в Губахе, они действительно действуют как единый организм. Мне даже показалось, что им удалось создать так называемое «третье место» в стенах их учреждений культуры. Проектная деятельность в Губахе лишний раз доказала мне, что без участия в проектной деятельности учреждениям культуры не выжить и что эта деятельность способна изменить сознание не только проектной команды, но и целого города».*

*Екатерина Лапина,  
МБУК «Урюпинский районный историко-краеведческий музей»*



## Губаха



РЕЗУЛЬТАТЫ И  
ЭФФЕКТЫ

Проекты, реализованные в рамках программы «Губаха – поверь в мечту!», стали основой для дальнейшего развития сразу нескольких направлений.

→ Город сохранил два из трех созданных общественных пространств (мини-парк «Птички» не сохранился), продолжил архитектурные преобразования и создание объектов паблик-арта. У здания «Музея в КУБе» появился открытый технопарк. В 2014 году Губаха была выбрана местом проведения арт-резиденции современной деревянной скульптуры (проект Пермской государственной художественной галереи). Ее результатом стало появление на улицах города нескольких новых арт-объектов, выполненных из дерева. В 2015 году в Губахе появился символ пермского периода – одного из брендов территории, обладающей богатой палеонтологической историей, а также

серия муралов на глухих фасадах домов.

→ В 2015 году возникла идея фестиваля «Губаха Alive. Истории шахтерского города», который в 2016 году прошел в заброшенном городе Верхняя Губаха (победитель конкурса «Культурная мозаика – 2015» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко). Участники молодежного клуба решили сплотить местных жителей вокруг идеи сохранения истории города Старая Губаха, проводя сбор воспоминаний, фотографий, документов, связанных с жизнью города-призрака. Проект также призван заинтересовать гостей округа, включив «заброшенный город» в постоянный туристический маршрут.

→ Также в 2016 году Губахинский городской историко-краеведческий музей выступил с инициативой новой экспозиции, направленной на музеефикацию личных историй нескольких поколений бывших шахтеров и их семей. Иници-



атива получила поддержку Благотворительного фонда Владимира Потанина в конкурсе «Меняющийся музей в меняющемся мире». Новая экспозиция «Шахтеры. Жизнь после» открылась осенью 2018 года.

→ Реализация действительно масштабных проектов позволила муниципалитету продол-

жить сотрудничество с промышленными предприятиями (прежде всего, с ПАО «Металлург Магнитогорск») в проведении массовых мероприятий («Балет на закате»). Кроме того, с 2018 года проект получил финансирование и поддержку Министерства культуры Пермского края.

КОЛИЧЕСТВО  
ПРИВЛЕЧЕННЫХ  
ГРАНТОВЫХ СРЕДСТВ  
НА РАЗВИТИЕ СФЕРЫ  
КУЛЬТУРЫ ГУБАХИ  
С 2014-ГО ПО 2019 ГОД  
(РУБ.)

Всего

13 530 000

Музей

1 584 000

Театр

5 800 000

Культурно-досуговые  
учреждения

720 000

Проект «Губаха Alive»

643 350

Чусовой



# Чусовой

ПРОЕКТ «ЧУСОВАЯ –  
КОДЫ ДОСТУПА!» (2015)



КОНЦЕПЦИЯ  
И ПРИОРИТЕТНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Мощный пример, показывающий, насколько социокультурная деятельность эффективна в качестве психотерапевта территории. Возникает эффект туннельного видения. В ситуации с Чусовым как раз прекрасно сработал проект ПКТК, который позволил территории выйти из ступора, пережить кризис и начать осваиваться в новых условиях».*

*Ирина Чернега,  
МБУ «Острожский центр досуга»*

До недавнего времени градообразующим предприятием Чусового являлся Чусовской металлургический завод. В 2012 году его собственник объявил о модернизации производства и строительстве нового интегрированного трубо-сталеплавильного комплекса. Общие затраты на реализацию проекта должны были составить 50 млрд рублей. Однако из-за неблагоприятной экономической ситуации в конце 2014 года проект был закрыт, при этом основные производства предприятия уже были ликвидированы. На заводе прошли масштабные сокращения. Фактически город лишился основы экономического развития. Начался отток населения и его стремительная маргинализация.

«Чусовая. Коды доступа» – программа преобразований в сфере культуры, основой которой стала новая интерпретация традиционных брендов территории. На момент формирования заявки в начале 2014 года город был уверен в своем будущем, поэтому приоритетной задачей ставил привлечение туристов и работу с имиджем города для внешней аудитории. К концу года, когда был получен грант, ситуация резко изменилась\*, потребовалась корректировка целей. Теперь проект позиционировался как попытка использовать культурные практики в качестве

антикризисного инструмента. Проект реализовывался по четырем направлениям (кодам):  
→ первое направление было посвящено локальной истории и истории людей;  
→ второе – массовым мероприятиям, которые по-новому откроют культурный потенциал Чусового;  
→ третье – местным творческим инициативам;  
→ четвертое – преобразованию городского пространства.

В состав программы «ЧусовАЯ. Коды доступа» вошли проекты по изменению городской среды, созданию современных



Город Чусовой

**1878** год основания

Административный центр Чусовского городского округа.

**44 185** человек численность населения (данные 2019 года), более 30 000 – население собственно города

Чусовой – крупный транспортный узел. Железнодорожным и автомобильным сообщением он связан с Пермью, Соликамском, Кунгуром, Нижним Тагилом, Екатеринбургом

**130** км до Перми по автодороге

\* Распоряжением Правительства РФ от 29 июля 2014 года № 1398-р «Об утверждении перечня моногородов» Чусовское городское поселение включено в категорию «Монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода) с наиболее сложным социально-экономическим положением».

ФИНАНСИРОВАНИЕ  
ПРОЕКТА «ЧУСОВОЙ.  
КОДЫ ДОСТУПА»  
2015 (РУБ.)

Стоимость проекта

**11 150 000**

Межбюджетный трансферт из бюджета Пермского края

**7 000 000**

Местный бюджет

**3 000 000**

Привлеченные средства

**500 000**

Другие источники

**650 000**

# Чусовой



государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ. С этим стали связываться ограничения в оперативном управлении грантовыми средствами. Принципиальным подходом в построении системы управления стало разделение функций Центра по реализации проекта «Чусовая. Коды доступа», созданного на базе муниципалитета, и функций органов управления культуры Чусовского муниципального района.

Поскольку проект был связан с активной работой с местным сообществом, большое внимание было уделено поддержанию существующих с ним коммуникаций и появлению новых каналов общения.

Для этого использовались местные интернет-ресурсы и СМИ, а также СМИ соседних городов (Лысьва, Горнозаводск, Гремячинск, Губаха).



КОНЦЕПЦИЯ  
И ПРИОРИТЕТНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТА



БАЗОВЫЙ КУЛЬТУРНЫЙ  
РЕСУРС ТЕРРИТОРИИ



В советский период город получил статус одного из крупнейших металлургических центров Урала. Были построены Дом культуры железнодорожников, Дворец металлургов. Сегодня в городе действуют культурно-деловой центр, библиотечная сеть, детская школа искусств имени Балабан, два музея (Чусовской краеведческий музей и Музей писателя Виктора Астафьева), этнографический парк истории реки Чусовой. На базе спорткомплекса «Огонек» работает спортивная школа олимпийского резерва (сан-ный спорт, фристайл, натурбан, горные лыжи), воспитанники которой входят в олимпийскую сборную России по зимним видам спорта. На территории Чусовского городского округа выпускается четыре газеты, ведут трансляцию два местных телеканала, радиоэфир представлен семью филиалами крупных российских радиостанций. Чусовляне – активные пользователи социальных сетей: подписчиками групп, которые информируют о деятельности учреждений культуры и администрации, являются более 15000 человек. В программу вошел как традиционный культурный потенциал (история освоения Чусовских земель, поход Ермака, наследие писателей Виктора Астафьева и Александра Грина), так и темы, которые до этого не были актуализированы в культурном пространстве города (СДЮСШОР «Огонек», археологическое наследие, история госпиталей Чусового, современные молодежные лидеры, местные сообщества и др.).

# Чусовой



АКТИВНОСТИ  
(ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ)

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Тема культурных кодов, несмотря на то, что мы не смогли получить к ним доступ и не считали их в пространстве города, произвела сильное воздействие. До сего дня осмысляю культурный код своего города, в чем он? Импульс к мысли, а потом и действию явно заложен в этом проекте».*

*Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»*



## → Преобразование городской среды

Большая ставка была сделана на изменение восприятия своего города молодым поколением жителей. Необходимо было дать им почувствовать, что Чусовой – место, где интересно жить, где есть возможность заниматься творчеством и проявлять свои таланты, город реализованных возможностей. Важным блоком стала PR-программа, комплексный проект «Главный герой Чусовой»,

в ходе которого местные сообщества определяли культурных героев территории – как связанных с историческим наследием, так и современников. Элементы их историй нашли свое отражение в городской среде с помощью малых архитектурных объектов, объектов паблик-арта, уличных экспозиций и артефактов (уличные экспозиции, арт-объект «Чусовские высоты», посвященный горожанам – олимпийским чемпионам, арт-объект «Глобус Чусовой»).

## → Фестивальное движение

Учитывая сильную спортивную составляющую города, включенность темы спорта в менталитет жителей, серьезная ставка была сделана на создание фестивалей, связанных со взаимодействием спорта и культуры. Единственный в России экстрим-фестиваль летнего фристайла «Смотрины на Красной горке» привлек интерес как внешней, так и внутренней аудитории к местным особенностям. Фестиваль вырос из традиции проведения открытых тренировок. Неожиданным ходом стало создание фестиваля «Катерина-санница», который объединил открытие сезона на горнолыжных курортах Чусового и традиции зимних народных праздников в деревнях по Чусовой. Не менее интересным стал формат молодежного фестиваля «Диалог», который объединил молодых филологов и приверженцев уличных субкультур.



## → Актуализация исторического наследия

Серьезный блок в программе был отведен музейным проектам: для территории было важно обратить внимание аудитории на местную идентичность, найти в прошлом параллели с настоящим. Музей использовал сразу несколько форматов работы: он вышел к своей новой аудитории, создав уличные выставки в городском парке, пешеходный маршрут «Линия Астафьева», а также начав осваивать новое музейное пространство – будущий музейный центр в здании Дворца

культуры железнодорожников (создание экспозиции, посвященной истории эвакуированных в Чусовой военных госпиталей). Получив возможность реализовать современные музейные технологии, муниципалитет продолжил эту работу в дальнейшем – была разработана научная и художественная концепция музейного центра «Чусовая России», создание которого поэтапно продолжается.



## Чусовой

### СЛОЖНОСТИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

→ **Нехватка квалифицированных специалистов в сфере городского планирования и дизайна.**

К сотрудничеству были приглашены профессиональные художники и архитекторы из других городов и регионов скульптор Павел Медведев (г. Ижевск) и скульптор Николай Тютнев (г. Пермь).

→ **Отсутствие обратной связи с населением в процессе реализации проектных мероприятий. Был высок риск формирования потребительского отношения жителей города к реализации программы, а также неприятие мероприятий.**

Для снятия этого риска шла активная работа по вовлечению в реализацию проекта на разных этапах как можно большего количества формальных

и неформальных объединений, выбор таких форм мероприятий, которые подразумевают интерактивность, а также проведение системной информационной работы.

→ **Недостаточная квалификация проектных менеджеров, способных работать в цикле управления культурным проектом.**

Проблему во многом удалось решить с помощью использования потенциала Чусовского городского округа, привлеченных специалистов г. Перми, обучения в процессе работы.

→ **Главная сложность для проекта возникла неожиданно, когда изменилась экономическая ситуация. Поскольку грант уже был получен, изменить количество и формат мероприятий было невозможно.**

В реализацию проекта внесли точечные изменения, например, изменялся охват аудитории. Для согласования администрация консультировалась с дирекцией и экспертами краевой программы.

Пришлось оперативно искать дополнительное финансирование. Часть мероприятий проекта поддержала Объединенная металлургическая компания, в которую входил Чусовской металлургический завод, в рамках своего грантового конкурса «ОМК-Участие». Изменение ситуации потребовало корректировки содержания мероприятий: теперь они были нацелены на снятие социальной напряженности и налаживание диалога с уволенными рабочими и с учащимися профильных техникумов.

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ

## 2017

■ Чусовому был присвоен статус территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР).

## 2019

■ По числу резидентов ТОСЭР «Чусовой» заняла третье место в Приволжском федеральном округе и шестое в стране из 88 таких территорий.

■ Проект комплексного благоустройства исторической улицы Ленина в Чусовом стал победителем конкурса Минстроя России по благоустройству малых городов и исторических поселений. На реализацию проекта «Чусовские атланты»\* муниципалитет получил 75 млн рублей из федерального бюджета.

\* Проект «Чусовские атланты» подразумевает комплексную реконструкцию улицы и создание на ней четырех точек притяжения (станция экомастерства «Дворец металлургов», главная площадь «Сердце города», спортивный центр «Станция Пионер» и арт-резиденция молодых предпринимателей «ДКЖ»). Также

планируется устройство смотровой площадки, арт-объектов, зон отдыха, спортивных площадок, места для велотрека и специальных площадей для уличного граффити. Проект планируется реализовать в течение ближайших двух лет.

## Чусовой



РЕЗУЛЬТАТЫ И  
ЭФФЕКТЫ

Изначальной целью программы была актуализация историко-культурного наследия и повышение известности Чусового как центра истории и культуры всероссийского масштаба. Но затем на первый план вышла другая цель – изменение восприятия жителями, прежде всего молодежью, своего города, восприятие города как места, где интересно жить, где есть возможность заниматься творчеством и проявлять свои таланты.



→ На основе местного историко-культурного наследия удалось создать целостный культурно-ориентированный образ Чусового, сделав его интересным и востребованным для разных социальных групп и соответствующим сегодняшним культурным требованиям (издательские и музейные проекты, новые турмаршруты по городу, элементы городской среды).

→ Произошло объединение деятельности учреждений культуры муниципального района и городского поселения в общую программу. Самые интересные практики вошли в список постоянных событий в Чусовом (фестивальное дви-

жение, общегородские акции «Танек-река» и «Вальс Победы»).

→ На основе существующих признанных «культурных центров» территории были созданы новые культурные площадки (литературный «Грин-центр» в библиотеке, новое общественное пространство в городском парке, музейный центр «Чусовая России»).

→ Выстроенные отношения с местными сообществами стали основой для дальнейшего сотрудничества органов власти и неформальных объединений, сегодня более 30 таких сообществ пользуются поддержкой администрации и предприятий города для реализации проектов социального предпринимательства.

→ Продолжается взаимодействие с партнерами из краевых культурных институций, внешними экспертами. Благодаря этому сотрудничеству Чусовой получил качественный бренд-бук города, который сегодня

активно внедряется в городскую среду и был принят жителями территории.

→ Проект фактически сформировал основу муниципальной культурной политики территории.

→ Опыт, полученный в рамках реализации проекта, помог Чусовому в дальнейшем успешно участвовать в федеральной программе развития моногородов, в рамках которой можно особо отметить три интересных направления: создание системы визуальной идентификации территории (бренд-бук и его внедрение в городскую среду), урбанистический туристический маршрут и систему навигации «Городские легенды», конкурс проектов на использование заброшенных и неблагоустроенных территорий.

→ Работа в программе позволила муниципалитету получить серьезные навыки деятельности в проектном цикле. Этот опыт дал городу возможность в дальнейшем успешно уча-

КОЛИЧЕСТВО  
ПРИВЛЕЧЕННЫХ  
ГРАНТОВЫХ СРЕДСТВ  
НА РАЗВИТИЕ СФЕРЫ  
КУЛЬТУРЫ ЧУСОВОГО  
С 2014-ГО ПО 2019 ГОД  
(РУБ.)

Всего

5 900 000

Музей

1 600 000

Культурно-досуговые  
учреждения

2 600 000

НКО «Фонд культуры»

1 700 000

ствовать в проекте фонда моногородов «Пять шагов благоустройства», грантовом конкурсе регионального Министерства культуры «Не сиди дома».

Краевое  
учреждение  
как субъект  
региональной  
культурной  
политики.  
Интеграция  
в локальный  
контекст

Наиля  
Аллахвердиева

О талантливых детях и паблик-арте

60

Юлия  
Тавризян

Об особых потребностях территорий  
и открытости всему новому

64

Татьяна  
Вострикова

О локальных культурных ресурсах  
и преемственности в проектах

68

Светлана  
Маковецкая

Устойчивость проекта

72

## Краевое учреждение как субъект региональной культурной политики. Интеграция в локальный контекст



### Наиля Аллахвердиева

*О талантливых детях и паблик-арте*

Наиля Аллахвердиева – директор Музея современного искусства PERMM. До 2014 руководила паблик-арт программой PERMM и направлением «Городская среда» Пермского центра развития дизайна, с 1999 по 2005 год была директором Екатеринбургского филиала ГЦСИ. Искусствовед, куратор, эксперт в области интеграции современного искусства в городскую среду и общественные пространства.

Государственный музей современного искусства PERMM был создан весной 2009 года по инициативе известного московского галериста Марата Гельмана как часть «Пермского культурного проекта». PERMM реализовал более семидесяти выставочных проектов, которые успешно экспонировались в Перми и за ее пределами. Сегодня PERMM – это не только актуальный, социально ориентированный музей, но и арт-площадка для коллективных действий художников, экспертов и обывателей, детей и взрослых.

В первые пять лет существования музея современное искусство пользовалось большой поддержкой и вниманием власти – акцент был на большие выставки, имеющие большой медийный резонанс, и только в конце той пятилетки появилось маленькое направление под названием «Чердак», которое объединяло проекты для детей. Пять лет назад, когда музей оказался в кризисной ситуации, образовательное направление стало одним из инструментов выстраивания отношений с городом.

Нам было важно отразить в музее город и городской интерес, и для этого нужно было работать с разными аудиториями. Так появилось новое комплексное направление. Оно пересекается как с детскими программами, так и с проектами для аудитории старшего возраста, и, по сути, позволяет нам отработать методологию, которая помогает нашим посетителям включаться в совместную работу с музеем.

В рамках большого программного направления ПОДРОСТОК + МУЗЕЙ мы принимаем у себя региональных музейщиков, а также подростков из разных территорий, обучаем их и дальше выступаем модераторами процесса их взаимодействия. Резиденций как таковых в музее нет, но периодически мы выезжаем в какой-нибудь населенный пункт, и наша команда умеет в течение коротких циклов, в один-три дня, собирать подростков, ставить задачу и выходить на очень внятный результат. Инициаторами обычно являются местные музейщики, они приглашают нас, собирают команду подростков, а команда музея, выступая в качестве тьюторов, начинает с ними работать.

В основном это «уличные резиденции». Выставочные залы по всей территории Пермского края – это всегда проблемные экспозиционные условия. При этом город наполнен и возможностями, и смыслами, и это то, что близко подросткам. У музея в свое время была мощная программа по паблик-арту, сейчас она закрыта, но опыт и легендарная история остались, и они, конечно, вдох-

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Я вышла с десятком подсмотренных идей – начиная от оформления внутреннего пространства (детский проект «Чердак», привлекающие внимание фразы – «Мысли высоко» и т. д.), заканчивая способами вовлечения в деятельность лиц старшего поколения».*

*Елена Поталюнас,  
МБУК «Вельская библиотечная система»*

*«Вовлечение жителей разного возраста в выбор места, обдумывание смыслов и установка новых арт-объектов дают городу новую среду, а также новых граждан, ответственных за свой город, улицу и дом. Город – это то, что мы можем создавать, еще одна важная позиция музея и нужная мысль для жителя города. Мы можем использовать позитивные практики присвоения пространства».*

*Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»*

новляют команду. Это стало новой технологией, в которой уже не художник, а наши зрители являются участниками, авторами процесса и начинают работать с территорией.

Так мы работали в Оханском районе, в селе Острожка, где нашли трогонтериевого слона. Там был очень смешной проект с под-ростками про то, как рассказать эту историю в городе, где, в общем, ничего об этом неизвестно. Или под селом Троица, в музее поэта Василия Каменского, филиале краеведческого музея, где подростки изучали поэзию Каменского и одновременно пытались трансформировать какие-то городские объекты, например, автобусные остановки, включить поэзию Каменского в повседневную жизнь. В Березниках наша команда курировала очень красивый световой проект, когда не подростки, а скорее маленькие дети рисовали, взрослые же помогали им перенести нарисованные истории в световые композиции на дома, в которых они живут.

Для нас очень важно, что дети воспринимают музей как пространство психологической поддержки. Это единственное место в городе, которому они доверяют, где они могут рассказывать о своих проблемах. Оказалось, что они находятся под гигантским прессингом в школе, а музей – это какая-то иная территория, где им дают возможность думать, мыслить, делать то, что они хотят. И художники, когда мы их подключаем к подросткам, выступают не в качестве воспитателей, которые говорят, как надо делать, а в качестве экспертов, которые подсказывают, как сделать самому. Оказывается, что подростки – это самые живые точки, живые среды, у них не зашоренное отношение к городским проблемам. И с ними интересно изучать территорию. Они выдают совершенно нестандартные, не формальные, а по-настоящему креативные решения, и это вдохновляет.

Дети бесконечно, безгранично талантливы, где бы они ни жили. В этом смысле нет разницы, где мы работаем. И, к сожалению, прессинг на детей тоже везде одинаковый, потому что идет в первую очередь от школы. Школа – это матрица. Школа одинаковая, программа одинаковая. ЕГЭ везде одинаковый. Когда мы приезжаем в маленький город, мы не можем обеспечить детям место

доверия, как в Перми. Там мы просто сотрудни-ки, амбассадоры музея. Многие дети, с которыми мы работали, наверное, никогда не видели музей. Мы для них олицетворяем миф музея, образ музея. За время этих коротких «резиден-ций» мы, по сути, помогаем ребенку развернуть его понимание пространства, контекста и во-ображения в какие-то определенные городские истории.

Девиз нашего музея: «Мама, прости, я стану художником!» За несколько лет под этим лозунгом мы пропустили через эту технологию большое количество команд, людей. И мы поняли, что, только став художником, попробовав себя в качестве художника, человек может встать рядом с Музеем современного искусства.

Не надо забывать, что Музей современного искусства – это пространство бесконечного эксперимента. Мы показываем очень много нового и непонятного большей части аудитории. Это искусство последних 20–25 лет. Мы показываем самых современных художников – это для города вообще нечто абсолютно неизвестное. Зачем городу ходить в такой музей?

Поэтому нам обязательно нужны такие туры, такие методики и технологии, прежде всего педагогические, которые позволяют людям включаться в жизнь музея, становиться художниками, пробовать себя в этом. И в каком-то смысле они помогают поддерживать деятельную активность, деятельное участие людей в жизни не только музея, но и города. Это очень важно. Кроме того, это безумно интересно. Это по-настоящему захватывающий творческий процесс.

В Перми программа по развитию публич-арта почти сразу стала важным игроком на социо-культурном поле, что обеспечило и проектам, и художникам очень высокий медийный рейтинг. Пермь стала точкой продюсирования публич-арт движения в стране, но у нас нет монополии на него. Оно начало разворачиваться и, конечно же, уходит в регион. Например, Арсений Сергеев, руководитель школы «Арт-политика», был куратором нескольких школ в регионе, в которых его студенты проектировали объекты публич-арта. Это были Губаха, Чердынь, Березники. Там появились арт-объекты, которые стали видимыми и значимыми. Заказчиками были городские администрации. Быть может, сказывается задержка во времени: когда в Перми современное искусство уже перестало быть приоритетом, местные власти, наоборот, увидели в нем возможности для городской среды. Там современное искусство, может быть, чуть менее концептуальное, чуть более декоративное, но этот процесс в том или ином виде продолжается. Как показала пермская практика, публич-арт может быть эффективным инструментом, способным изменить городскую среду, качество пространства, и работать на маркетинг территории.

## Краевое учреждение как субъект региональной культурной политики. Интеграция в локальный контекст



### Юлия Тавризян

*Об особых потребностях территорий и открытости всему новому*

Юлия Тавризян – искусствовед, куратор, директор Пермской государственной художественной галереи, член президиума Российского комитета Международного совета музеев (ИКОМ России), член Общественного совета по культуре при губернаторе Пермского края, эксперт программы «Центры культуры Пермского края».

Пермская художественная галерея была открыта в 1922 году. Это первый художественный музей на Урале, один из крупнейших региональных художественных музеев России. Собрание галереи насчитывает более 51000 единиц хранения, включает коллекции отечественного, европейского и восточного искусства от античности до XXI века, в том числе уникальные коллекции пермской деревянной храмовой скульптуры, произведений искусства Строгановских вотчин (иконопись, лицевое золотное шитье). Многократный победитель грантовых конкурсов.

Как краевой музей, мы хорошо знакомы со своей территорией. В разное время приходилось работать с коллегами из разных муниципальных образований и в рамках наших проектов, и в рамках программы «Пермский край – территория культуры», и в рамках краевых семинаров. Есть представление о местных возможностях, есть понимание потребностей, есть уже налаженные связи. И, с одной стороны, как у всех краевых учреждений, у нас в госзадании есть работа с муниципальными учреждениями и выездные выставки в крае, а с другой – нам самим интересно транслировать опыт галереи на разные уровни.

Разумеется, чаще всего мы работаем с теми территориями, где музеи могут обеспечить условия для экспонирования музейных предметов. Но есть направление, связанное с инклюзией, работа с посетителями с проблемами здоровья, тогда, независимо от условий, мы предлагаем программы, которые могут быть полезны в разных местах.

Мы стараемся отвечать на какие-то, как нам кажется, особые потребности места. Допустим, городу Кунгуру нужны выставки подлинников, они готовы их принимать, а Губахе прежде всего нужны образовательные программы или методики работы с детской аудиторией. Если в Перми чаще всего кружки, студии – это уже, условно, избранная, заинтересованная публика, те, кто ходит самостоятельно и постоянно, то в муниципальных образованиях это более организованная аудитория. И, конечно, различаются программы и методики работы для тех детей, которые приходят к нам уже подготовленными, после цикла визитов, и для школьного класса, который впервые пришел на нашу выставку или вообще в музей.

Приходится учитывать и разную дистанцию в общении с посетителями. В крупных городах идут классами, а в малых – школами. В городах, особенно крупных, формат работы более привычный. В селах гораздо более персонифицированное, более личное

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«С помощью паблик-арт-программ появляется возможность установить связь между поколениями, различными социальными группами, которые редко пересекаются в городском пространстве. Это уникальный способ начать диалог на сложные темы, обратить внимание на проблемы города».*

*Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»*

общение. Там посетители приходят с очень конкретными запросами, гораздо более легкими. Может быть, меньше востребованы образовательные программы, больше направленности на досуговые практики.

Параллельно у нас идет сотрудничество в контексте программы «Пермский край – территория культуры», он сейчас называется «Центры культуры Пермского края». Среди участников есть совсем маленькие сельские поселения, есть средние, и есть города, к которым относятся в том числе Лысьва, Губаха и Чусовой. Эти три города, которые в разное время были центрами культуры в рамках программы, по моим наблюдениям, показывают, каждый своим способом, устойчивый рост и устойчивое развитие, культурное и социокультурное.

В Губахе градообразующее предприятие вкладывает большие деньги в том числе в музей. Создан музей Кизеловского угольного бассейна, сейчас в соседнем поселении делается второй музей, планируется третий. Директором музея в Губахе стала наша бывшая сотрудница, и, конечно, она старается перенести туда опыт, полученный в Пермской художественной галерее. Мы очень активно сотрудничаем, туда по нескольку раз в год ездят и наши сотрудники, и выставки, и образовательные программы. Мы делали там резиденции и участвовали в большом фестивале на горе Крестовой, мы используем все возможные способы сотрудничества, потому что есть очень активный запрос.

В Чусовом – обратная ситуация. Градообразующее предприятие закрылось, и город изо всех сил старается это компенсировать. Сложилась очень активная команда городской администрации, вокруг нее есть группа людей из разных учреждений культуры. Проекты Чусового с каждым разом становятся все сильнее. И результаты своих проектов они нанизывают уже на инфраструктурные проекты, которые будут делать в рамках гранта Минстроя России. Они и территориально прицельно выбирают улицу, которую будут реконструировать, и содержательно понимают, почему они ее будут реконструировать именно так, чтобы были именно эти точки, в которых могут быть именно эти культурные институции, резиденции, «станции». И уже есть проект музея в конст-рук-

тивистском здании, и во Дворце культуры оборудовали место, где можно делать выставки, и арт-объекты.

Эти три территории (я бы добавила еще Березники, но это уже большой город), на мой взгляд, можно назвать лидерами в Пермском крае. И по аналогии с термином «территория опережающего экономического развития» можно сказать, что это «территории опережающего культурного развития».

Конечно, важным импульсом для этих городов стало участие в краевой программе. На время реализации своего проекта муниципалитеты получают помощь от лучших краевых экспертов. Но главное, чтобы у муниципального образования была открытость чему-то извне, – неважно, из музея PERMM, от нас, из краеведческого музея, от пермских дизайнеров. Там, где есть открытость, готовность принять что-то новое, там и ситуация достаточно благополучная. Там же, где закрытость, где люди сами по себе, ну разве что позовут картинки разобрать и этикетки повесить, там все уныло.

## Краевое учреждение как субъект региональной культурной политики. Интеграция в локальный контекст



### Татьяна Вострикова

О локальных культурных ресурсах и преемственности в проектах

Татьяна Вострикова – историк, соавтор и руководитель многочисленных успешных музейных проектов, член ИКОМ. С 2008 по 2019 год – заместитель директора по развитию, с декабря 2019 года – директор Пермского краеведческого музея. Эксперт программы «Пермский край – территория культуры»

Пермский краеведческий музей был создан в 1890 году по инициативе Уральского общества любителей естествознания (УОЛЕ). Крупнейший музей Прикамья, насчитывающий около 600 000 единиц хранения и включающий более 50 коллекций регионального, российского и мирового значения. Многократный победитель грантовых конкурсов.

Мы работаем с малыми территориями через муниципальные музеи, для которых Пермский краеведческий музей на протяжении многих лет является методическим центром, оказывающим консультативную и образовательную поддержку. В процессе формирования концепции развития на ближайшие годы мы увидели ресурс в партнерстве с городскими и сельскими территориями, в первую очередь, с теми, где находятся наши филиалы: Осинский городской округ (Осинский музей), Александровский район (Дом Пастернака), Пермский муниципальный район (Архитектурно-этнографический музей «Хохловка», Мемориальный дом-музей Василия Каменского). Есть необходимость выйти на уровень системной работы с администрациями муниципалитетов (консолидированный бюджет, формирование общего плана культурных событий территории и пр.). Филиалы музея могут приобрести большую силу и вес в культурной жизни территории: задавать векторы развития, позиционировать себя в качестве ресурсной базы.

В этом ключе наиболее показателен Осинский краеведческий музей, который прочно занял лидирующие и экспертные позиции в городском округе и сохраняет их на протяжении многих лет. Благодаря слаженной команде и своей заведующей музей выстроил системную работу с администрацией Осинского городского поселения. Филиал по праву можно назвать драйвером развития территории. Во многом благодаря инициативам коллег в территорию ежегодно поступают грантовые средства региональных конкурсов и программ «Лукойла», «ТатНефти», направленных на преобразование культурной городской среды. Это хороший пример того, как можно работать с администрацией.

В некоторых населенных пунктах наши филиалы являются единственными учреждениями культуры, как, например, Дом Пастернака в поселке Всеволодо-Вильва и Мемориальный дом-музей Василия Каменского в селе Троица. Формируя культурную афишу на местах, филиалы активно сотрудничают с образовательными



ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Нам дали рабочее пособие, как сделать проект устойчивым и жизнеспособным. Для меня был необычен опыт проектирования, направленный внутрь организации. Меняя ракурс зрения, мы меняем мир вокруг себя. Исследовательские проекты дают капитал на далекое будущее, но создавать его нужно сегодня».*

*Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»*

учреждениями, сообществами дачников, местных жителей, а иногда становятся нашими «экспериментальными площадками».

В проекте краеведческого музея «Мой сосед – Василий Каменский» на базе филиала в селе Троица был использован опыт работы с подростками Музея современного искусства PERMM. Мы впервые апробировали технологии и инструменты современного искусства для интерпретации краеведческого материала. Образовательный интенсив и лаборатория по созданию арт-объектов были призваны познакомить подростков села Троица с их соседом, дачником Василием Каменским, раскрыть образовательный потенциал литературной мемориальной экспозиции, маркировать музей в пространстве села. Успешный опыт коллег далее был тиражирован в формате арт-резиденций в проекте «Трогонтериевый слон и все, все, все» в Оханском районе и других проектах.

Помимо работы через филиалы мы часто взаимодействуем с разными населенными пунктами в связи с конкретными задачами музея, разработкой туристического маршрута или образовательной программы (проекты «Города-заводы Пермского края»; «300 лет дому Романовых», города Пермь, Чердынь; краеведческая игра «Исторический десант», города Пермь, Чайковский и другие инициативы), а также когда территория попадает в зону интересов отдельного проекта («Открой пермский период!», «Трогонтериевый слон»).

Например, история с раскопками трогонтериевого слона неожиданно подвинула нас к коммуникации с Оханским городским округом. Для организации работ на раскопках было необходимо контактировать и с администрацией поселения, и с администрацией района. Наше общение могло бы закончиться формальностями, но мы увидели у администрации интерес к нашим находкам и начали рассказывать, стали смотреть фонды местного музея, предлагать совместные акции. Потом появились инициативные люди из ближайших сел, Казанки, Острожки. Отсюда вырос известный проект «Трогонтериевый слон и все-все-все» (автор Ирина Чернега), который получил поддержку Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.

Малая территория, удаленность от центра (краевой столицы) многими воспринимаются как фактор, ограничивающий ресурсы. С этим можно отчасти согласиться, имея в виду более низкий уровень культурных инициатив, отсутствие материальной базы. В то же время на малой территории меньше конкуренция за посетителя (разве что огород да домашнее хозяйство), чище информационное поле, и эффект от культурных событий живет дольше.

Часто приходится видеть, что коллеги из разных культурных институций не спешат взаимодействовать друг с другом, имея при этом хороший опыт сотрудничества с внешними партнерами. На уровне Перми, нам, трем музеям (галерея, краеведческий и музей современного искусства), ежегодно удается совместно реализовывать несколько межмузейных проектов. В объединении мы видим усиление собственных возможностей и обмен аудиториями, прирост партнерскими связями. Этот опыт мы стараемся транслировать коллегам из муниципальных музеев.

Возможно, некоторым коллегам из муниципальных не хватает образовательного апгрейда, чтобы вывести свою работу на качественно другой уровень. С одной стороны, не хватает методической помощи от краевых учреждений, но в то же время надо преодолевать и свою инертность. Мир открыт, есть много различных источников в интернет-пространстве, которые можно найти самостоятельно и заниматься непрерывным самообразованием. Вопрос в наличии инициативы и готовности к профессиональному росту.

Нам порой кажется, что в поисках проектной идеи, в погоне за какой-то изюминкой, новиз-

ной, отличием от других участники конкурса «Пермский край – территория культуры» стараются придумать какие-то новые бренды, в то время как есть устоявшиеся, выявленные культурные символические ресурсы, которые можно по-новому переосмыслить. Не хватает хорошего аудита ресурсов, который бы показал, что за привычными вещами есть глубокий контент и его можно планомерно раскрывать, развивая какие-то смежные и параллельные истории.

Краевой музей мог бы в этом помочь. У нашего коллектива есть определенные компетенции, нам интересно выехать в территорию и на основе местного либо привезенного нами материала, в формате совместных проектов сделать что-то важное и интересное вместе. Но, мне кажется, муниципалитеты пока не видят в нас ресурс для своего развития, не совсем понимают наши возможности.

Сегодня мы видим в партнерстве с городскими и сельскими территориями ресурс для своего развития. Мы на пути формирования центра по изучению естественноисторических коллекций краеведческих музеев, который планируется на базе будущего музея «Пермский период». Это путь взаимообогащения через совместную работу по изучению и переосмыслению как собственных коллекций, так и предметов, хранящихся в муниципальных музеях Пермского края (где большая часть предметов не атрибутирована, и пока акцент в работе смещен преимущественно на исторический контекст).

## Устойчивость проекта



### Светлана Маковецкая

Устойчивость проекта.  
Комментарий эксперта

Светлана Маковецкая – эксперт по управлению деятельностью общественной организации и развитию гражданского общества, директор Общественного фонда Центр гражданского анализа и независимых исследований ГРАНИ. Член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека, экспертного совета по вопросам совершенствования системы государственного управления при Правительственной комиссии Российской Федерации по административной реформе, Правительственной комиссии по координации деятельности Открытого правительства РФ, Совета по обеспечению развития местного самоуправления при губернаторе Пермского края.

Общественный фонд Центр гражданского анализа и независимых исследований ГРАНИ был учрежден в Перми летом 2007 года с целью оказания экспертной, консультационной и информационной поддержки деятельности граждан и их объединений по реализации общественных интересов, в том числе во взаимодействии с органами власти. Один из основных фокусов центра – оказание консультационной поддержки общественным организациям в сфере некоммерческого фандрайзинга.

Устойчивость любого проекта, в том числе в сфере культуры или социокультурных изменений, зависит, во-первых, от того, в какой мере направленность этого проекта совпадает с имеющимися в регионе или в муниципалитете небольшими инициативами граждан, с тем, что можно назвать социокультурной повседневностью, и, во-вторых, от того, в какой мере в нем учтены возможности людей вовлекаться, включаться, реагировать на то, что происходит.

У нас есть технологии продюсирования инициатив, которые помогают инициативе миновать этап «младенческой смертности», проявиться и окрепнуть, есть технологии увеличения своего воздействия, влияния через налаживание коммуникации, создание стратегических союзов и партнерств. И есть внутри них конкретная прикладная технология, которую мы называем «перевод на народный язык».

Почти всегда, в любом месте есть разнообразные инициативные группы, на которые можно опираться. Важно найти с ними общий язык. Любая инициатива, исходящая от власти или от культурной институции, будь то инициатива разработки стратегии или восстановления исторической памяти, всегда грешит специальными профессиональными нарративами. А людям нужно перевести это на нормальный язык, чтобы стало понятно и похоже на то, что у них болит, или на то, что их радует. Должен быть некоторый шлюз в виде конкурса, фестиваля, некий повод, при котором люди перейдут на какой-то дополнительный язык и смогут общаться друг с другом. Это один из первых, с нашей точки зрения, шагов, которые позволяют соединить специализированный язык культурной, художественной или управленческой инициативы с нормальным языком повседневности.

Труднее всего услышать и привлечь молчащие группы. В маленьком месте, как правило, в мейнстриме находятся одни и те же группы – инвалиды, ветераны, многодетные. И еще – совершен-

ИЗ ОТЗЫВОВ УЧАСТНИКОВ  
СТАЖИРОВКИ:

*«Мы не умеем упаковывать свои уникальные знания, поэтому на рынке часто выглядим как попрошайки. Любое исследование территории надо начинать с себя, со своей организации. Таким образом, опыт Центра ГРАНИ нам показывает, что НКО может быть очень влиятельной и полезной для различных городских сообществ, учреждений и фирм».*

*Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»*

но безбашенные, в хорошем смысле этого слова, руководители муниципальных учреждений культуры, которые почему-то решили, что они отвечают за все в жизни, и в этом смысле ведут себя как готовые гражданские активисты. А внутри этого буйства есть молчаливые группы, которые общаются внутри себя и не стремятся высказывать свои идеи и убеждения публично.

С какой бы технологией вы ни работали, нужно понимать, что чем больше разнообразных групп вы привлечете к своей инициативе, чем больше мостов вы построите не вдоль реки, а поперек, тем более стойкие практики, одновременно гибкие и устойчивые, возникнут в результате.

Помимо языка для вовлечения людей очень важно задействовать элементы местной инфраструктуры повседневности – это могут быть библиотека, дом культуры, а могут быть школа или аптека. Это важный ресурс для связи институциональной реальности проекта с повседневной жизнью людей.

И еще у нас есть технология, которая редко встречается. Это технология фасилитации разговоров о будущем через выявление микротенденций. Культура, вообще говоря, как человеческое в человеке и культурные инициативы направлены не только на то, чтобы освоить прошлое. Они нужны еще и для того, чтобы понять, что будущее – это не улучшенное воспроизведенное прошлое, хотя без прошлого оно и невозможно. Разговаривать о будущем невозможно, нельзя обсуждать то, что сегодня еще не заметно, но когда-нибудь будет оказывать на жизнь людей большое влияние. Поэтому нужно всячески поддерживать в местном сообществе людей, которые видят, как изменяется действительность, людей-фронтиров, ищущих и предлагающих новое. Они – проводники проступающего будущего.

Люди в маленьких городах привыкли, что приезжие эксперты стремятся улучшить их жизнь по своим представлениям, оставляя жителям роль будущих потребителей этих улучшений. Уровень их толерантности в этом смысле невероятно высокий, но долго это использовать невозможно. Поэтому крайне важно несколько приглушать свой модернизационный снобизм и чрезвычайно

уважительно относиться к тому, как люди привыкли говорить о своей жизни, потому что это ровно те люди, на которых можно опираться. В Казахстане есть такой термин «слышащее государство». «Слышащий проект» – проект, который слышит людей, это ключевое условие для маленькой территории.

Нужно отметить еще одно особое условие устойчивости, очень важное для маленьких территорий, – его можно назвать «депровинциализация». Очень часто, приезжая с разными культурными практиками, разговаривая о развитии, мы создаем такую манкую картину мира, что она действует как пылесос, – все живое сразу переезжает оттуда в региональные столицы, потом в Москву или в Питер. Девинциализация – это формирование и поддержание как социальной нормы, как особого типа гордости твердого убеждения: «Где я, там и центр». И если работа с гражданскими активистами, с культурными активистами строится на этом принципе, если не «мы вас повезем и все покажем», а «к вам все приедут и всё увидят», то любое содержание можно упаковать так, что всем его станет видно. Мне кажется, что это базовый принцип успешности инициативы, и мы стараемся везде ему следовать. Это особый тип инаковости, при которой ты с самого начала не маленькую форму делаешь, а, как в «Сталкере», бросаешь гайку в вечность целой страны и потом до нее идешь пешком. Люди это очень быстро понимают.

Мне кажется, что четкое нормальное человеческое объяснение идеи проекта, освоение его через повседневность, давание людям надежды здесь и сейчас, ограничение собственного снобизма, попытка найти местную ресурсную точку и твердое убеждение, что это навсегда, вот это и есть ключ к успеху.

## Условия устойчивости проекта. Выводы участников стажировки

■ «1.Привлечение экспертных групп и специалистов и их тесное взаимодействие с местным сообществом. 2. Объединение человеческих ресурсов и формирование диалога с обществом. 3. Политическая воля и стратегическая повестка властных структур».

Алексей Наумов,  
Фонд «Сосновый остров»

■ «Безусловно, во-первых это поддержка проектов «сверху», интерес власти к культуре, который выражается в том числе и в создании программ, подобных программе «Пермский край – территория культуры». Во-вторых, устойчивый проект – это устойчивая команда, равные, взаимовыгодные, партнерские отношения разных структур».

Елена Поталуонас,  
МБУК «Вельская библиотечная система»

■ «Профессиональные кадры; работа с экспертами; культурная консолидация; диалог с властью и обществом; борьба с «социальным иждивенчеством»; сотрудничество «культуры» с другими ведомствами, направленное на развитие территории; отсутствие конкуренции среди учреждений культуры.

Екатерина Лапина,  
МБУК «Урюпинский районный историко-краеведческий музей»

■ «Функционирование социокультурных проектов на базе учреждений культуры делает их менее зависимыми от личной инициативы. Люди уходят и приходят, их жизненные ситуации меняются, а организации культуры все равно будут существовать. Конечно, в них тоже многое зависит от личного фактора, но шансы проекта устоять при смене команды больше. Наиболее благоприятной ситуацией для реализации комплексных проектов, направленных на работу с территорией, является воля власти и грамотная команда руководителей организаций культуры».

Ирина Чернега,  
МБУ «Острожский центр досуга»

■ «Комплексность – Партнерство – Команда».

Светлана Скоробогатова,  
МКУК «Культурно-досуговый центр» Северного района Новосибирской области

■ «Личность, команда и идея, способная «прошить» все городские сообщества. Такой технологией может стать открытие культурных кодов и смыслов территории, идентификация личности через малую родину».

Альбина Ергина,  
МКУ ДК «Юбилейный», г. Байкальск

■ «Конкурсы местных инициатив, поиск культурных кодов и межведомственное, сетевое, межмуниципальное и другое полезное сотрудничество для достижения общей цели».

Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»

■ «Командный подход, административный ресурс».

Шестакова Любовь,  
МБУК «Чебулинский РКМ»

## О культуре как о факторе развития территории. Послесловие от участников стажировки

■ *«В условиях глобализации локальная идентичность становится важным конкурентным преимуществом сообщества и территории в целом. Через социокультурную деятельность территория может не только сохранить, но и развить культурный потенциал, сделав его неиссякаемым ресурсом. Другой стороной глобализации является сужение мира. Он становится доступным. Это открывает новые возможности для тех малых территорий, где еще остались осколки уникальных вещей, событий, явлений. Через проектную деятельность они могут стать туристическим продуктом, приобретя экономическую устойчивость».*

*Алексей Наумов,  
Фонд «Сосновый остров»*

■ *«Культура является неотъемлемым элементом социально-экономического развития территории. Для того чтобы удержать население и привлечь новых людей, необходимо позиционировать город в глазах местных жителей как привлекательное место для жизни, работы, образования и досуга. Без культурной консолидации, сознания общности и общей судьбы невозможны экономические и политические реформы, развитие общества в целом».*

*Екатерина Лапина,  
МБУК «Урюпинский районный историко-краеведческий музей»*

■ *«Переосмысление идентичности, антикризисный инструмент в переходные периоды. Создание и поддержание атмосферы уважения к своей истории и чувства причастности к территории своего проживания. Объединение для решения глобальных задач в масштабах своих территорий. Вдохновение к переменам».*

*Ирина Чернега,  
МБУ «Острожский центр досуга»*

■ *«Культура – это как раз та платформа, на которой проще всего объединить власть, бизнес и общество. Каждая территория обладает своим уникальным кодом, своим набором качеств и институций, в том числе и исторически сложившихся, и рассказать о них проще всего именно с позиции культуры. Культура – это не только и не столько про сферу развлекательной деятельности, это еще и способ объединить творческих людей, и способ занять молодежь, и способ привлечь в регион экономические ресурсы посредством туристических продуктов».*

*Елена Поталюнас,  
МБУК «Вельская библиотечная система»*

■ *«В последнее время культура воспринималась как средство снижения социальной напряженности на территории. А так хочется, чтобы нас воспринимали не как антикризисный инструмент, а как ресурс развития! Мы же со своей стороны и смыслами обеспечим, и «третье место» оборудуем, и память места обоснуем, и культуру повседневности повысим».*

*Светлана Скоробогатова,  
МКУК «Культурно-досуговый центр» Северного района Новосибирской области*

■ *«Культура может быть идейным центром, объединяющим поселение, но не на поверхностном, досуговом уровне, как это происходит у нас*

*в городе, а на более глубинном, работающем с верой людей, идентичностью, связью поколений. Такой фундаментальный подход дает поселению основу для развития, успешность и запускает процессы формирования городской среды в целом, привлекательной для туристов».*

*Ергина Альбина,  
МКУ ДК «Юбилейный», г. Байкальск*

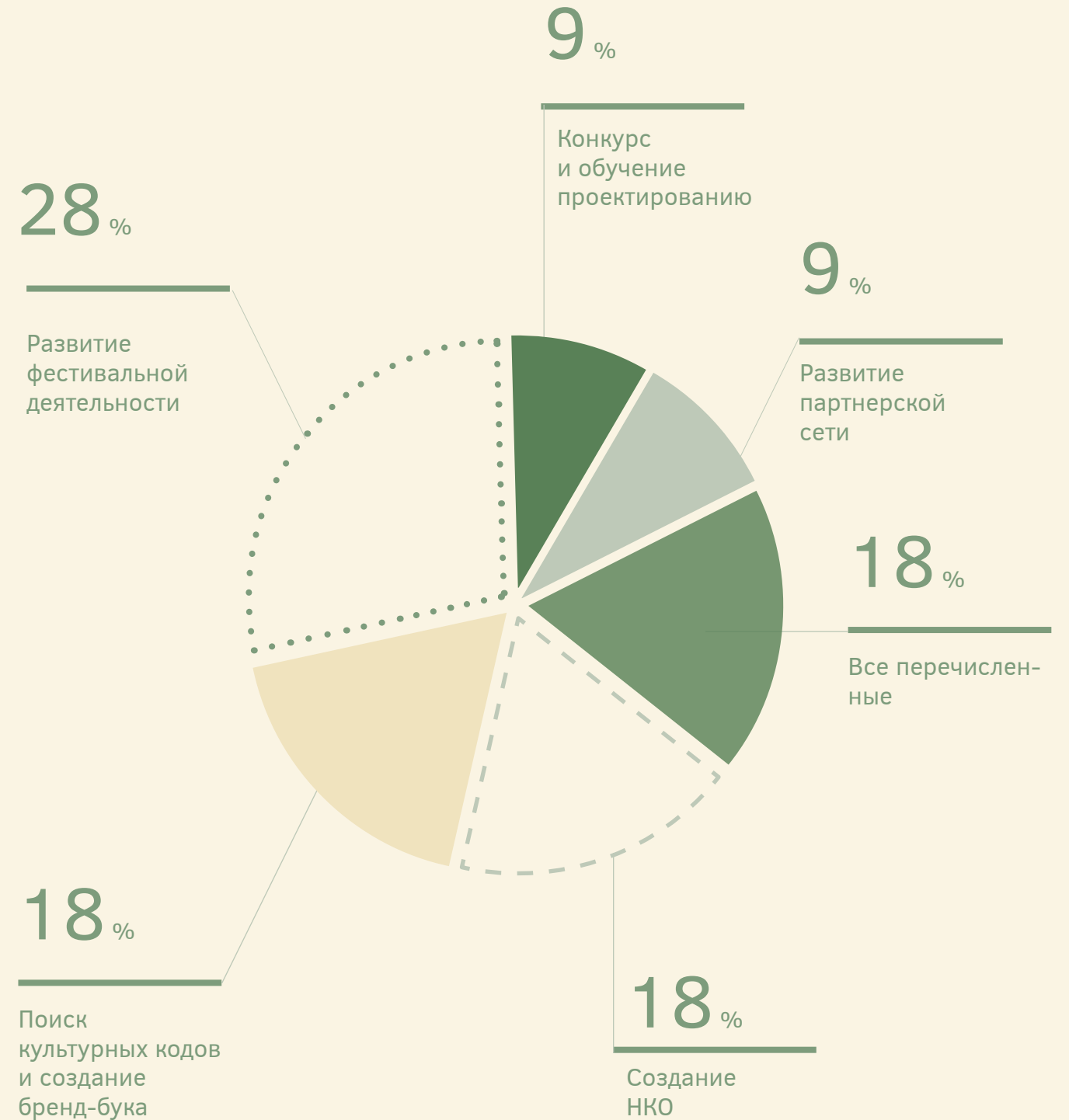
*«Наши наблюдения показали, что культура может играть решающую роль в развитии территорий. Особенно важны такие процессы, как объединение городских сообществ, поиск городских смыслов, определение функций и тематики общественных мест города, стимулирование общественной активности, продвижение положительного образа города вовне и внутри города, создание коммуникативных пространств для общения власти, бизнеса, общества, сохранение исторической памяти, сохранение старых традиций и в то же время создание новых, изменение общественного мнения, снижение социального напряжения, презентация города, создание положительного имиджа предприятий, привлечение интеллекта, т. е. новых квалифицированных кадров, создание комфортной и уникальной среды, развитие туризма и создание привлекательного инвестиционного климата, а также поддержка во времена печали и создание поводов для общей радости».*

*Влада Смирнова,  
НКО «Фонд «Дом-Замок»*

РЕЙТИНГ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРАКТИК ПО ОЦЕНКЕ УЧАСТНИКОВ СТАЖИРОВКИ



РЕЙТИНГ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРАКТИК С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРИМЕНИМОСТИ НА ТЕРРИТОРИИ УЧАСТНИКОВ



---

## Благодарности

### Пермская стажировка

---

ТОРЧИНСКИЙ Вячеслав  
Маркович, министр культуры  
Пермского края

АХИЯРОВА Светлана,  
консультант-референт министра  
культуры Пермского края

АЛЛАХВЕРДИЕВА Наилья, арт-  
директор Музея современного  
искусства PERMM

ШИПИЦЫНА Анастасия,  
Заместитель руководителя  
отдела по музейной педагогике  
Музея современного искусства  
PERMM

ЛУЧНИКОВА Светлана, ведущий  
специалист отдела по музейной  
педагогике Музея современного  
искусства PERMM

МАКОВЕЦКАЯ Светлана,  
директор Общественного фонда  
«Центр гражданского анализа  
и независимых исследований  
ГРАНИ»

КУРНОСОВ Алексей,  
НЕВАШЕВА Алина, ОБОРИНА  
Мария, ШЕТЦЕЛЬ Наталья,  
ЕРШОВА Ксения, сотрудники  
Общественного фонда «Центр  
гражданского анализа и  
независимых исследований  
ГРАНИ»

ТУГУМОВ Артур, Директор, Level  
design communications

ГЛАЗЫРИНА Юлия, заведующая  
отделом природы Пермского  
краеведческого музея

ОСТРОВСКИЙ Сергей,  
заведующий отделом  
социально-культурной  
деятельности Пермского  
краеведческого музея

ЛЕСНОВА Татьяна,  
Муниципальное учреждение,  
«Культурно-досуговый  
просветительский центр  
«Двуречье»

САФРОШЕНКО Ольга, Куратор  
программы «Пермский край –  
территория культуры»

ГОНЧАРОВ Александр  
Леонидович, глава города  
Лысьва

БРАТУХИНА Александра,  
начальник отдела культуры  
администрации г. Лысьва

КОЖЕВНИКОВА Ольга, директор  
Лысьвенского музея

СЕМЕНОВА Екатерина, научный  
сотрудник Лысьвенского музея

КОЛОДКИНА Татьяна,  
специалист по образовательной  
деятельности Лысьвенского  
музея

КОПЫЛОВА Зинаида, директор  
Лысьвенской библиотечной  
системы

ЛУНИНА Светлана, директор  
«Лысьвенского Культурно-  
делового центра»

ВЕДЕРНИКОВ Евгений,  
заместитель директора  
«Лысьвенского Культурно-  
делового центра»

ТИШУРА Алексей, главный  
режиссер Лысьвенского театра  
драмы имени А. Савина

СМОТРИН Сергей, директор  
Лысьвенского театра драмы  
имени А. Савина

ЗОРКИНА Инга, начальник  
управления культуры  
администрации г. Губаха

ШЕБЕКО Ольга, и.о. директора  
Губахинского городского  
историко-краеведческого музея

ХОРОМАНСКАЯ Наталья,  
главный хранитель  
Губахинского городского  
историко-краеведческого музея

КУТУЗОВА Вера, директор  
центральной городской  
библиотеки г. Губаха

БЕЛОВ Сергей Владимирович,  
глава Чусовского  
муниципального района

АКИНФИЕВ Дмитрий, начальник  
управления культуры  
Чусовского муниципального  
района

ШУМИХИНА Мария, начальник  
отдела молодежной политики  
и проектной деятельности  
управления по культуре,  
молодежной политике  
и туризму Чусовского  
муниципального района

БЕЛЯЛОВА Марина, начальник  
отдела культуры и туризма  
управления по культуре,  
молодежной политике  
и туризму Чусовского  
муниципального района

МИКОВА Анастасия, ведущий  
специалист отдела культуры  
и туризма управления по  
культуре, молодежной  
политике и туризму Чусовского  
муниципального района

МЕЛЕНТЬЕВА Евгения, директор  
муниципального автономного  
учреждения «Культурно-  
деловой центр», г. Чусовой

КАРДАПОЛЬЦЕВА Альмира,  
директор МБУК «Чусовская  
районная центральная  
библиотека имени А. С.  
Пушкина»

ВЛАСОВА Татьяна,  
директор МБУК «Чусовской  
краеведческий музей»

КЕРНЕР Станислав, депутат  
Земского Собрания г.  
Чусовой, АО «Чусовской  
металлургический завод»

КАРПОВА Наталья, директор  
МБУ «Городские библиотеки», г.  
Чусовой

МАЛЫГИН Станислав,  
заведующий филиалом,  
Архитектурно-этнографический  
музей Хохловка

---

## Благодарности

Пермская стажировка

---

Министерство культуры  
Пермского края,  
<http://mk.permkrai.ru/>

Музей современного  
искусства PERMM,  
<https://permm.ru/>

Общественный фонд Центр  
гражданского анализа и  
независимых исследований  
Центр ГРАНИ,  
<http://grany-center.org/>

Level design communications,  
<http://leveldesign.ru/>

Пермский краеведческий  
музей,  
<http://museum.perm.ru/>

Муниципальное учреждение  
«Культурно-досуговый  
просветительный центр  
«Двуречье»,  
<http://dvur.permraion.ru/>

«Пермский край – территория  
культуры»,  
<https://tkpermkrai.ru/>

Администрация г. Лысьва,  
<http://adm-lysva.ru/>

Лысьвенский музей,  
<http://museum.lysva.ru/>

Лысьвенская библиотечная  
система,  
<http://www.lysva-library.ru/>

Театр драмы имени А. Савина,  
<http://lysvateatr.ru/>

Лысьвенский Культурно-  
деловой центр,  
<http://kdc.lysva.ru/>

Администрация г. Губаха,  
<http://gubakhaokrug.ru/>

Губахинский городской  
историко-краеведческий  
музей,  
<http://muzeigubaha.ru/>

Центральная городская  
библиотека г. Губаха,  
<http://gubalib.permculture.ru/>

Администрация Чусовского  
муниципального района,  
<http://chusrayon.ru/>

Муниципальное автономное  
учреждение «Культурно-  
деловой центр»,  
<https://www.kdcchusovoi.com/>

МБУК «Чусовская районная  
центральная библиотека  
имени А. С. Пушкина»,  
<http://chuslib.ru/>

МБУК «Чусовской  
краеведческий музей»,  
<http://chus-kraeved-muzeum.ru/>

АО «Чусовской  
металлургический завод»,  
<https://omk.ru/chmz/>

МБУ «Городские библиотеки»,  
<http://chusgorlib.permculture.ru/>

Архитектурно-этногра-  
фический музей Хохловка,  
[http://museum.perm.ru/filiali/  
muzey-khohlovka](http://museum.perm.ru/filiali/muzey-khohlovka)

,



# Социо- культурные проекты как фактор развития территории

ОПЫТ ПЕРМСКОГО КРАЯ

Сборник подготовлен по итогам программы стажировки «УСТОЙЧИВОСТЬ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ. Механизмы партнерства, сервисы, культура участия, креативные индустрии» в Пермском крае для победителей конкурса «Культурная мозаика малых городов и сёл 2014–2017» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко.

Программа носит образовательно-исследовательский характер и направлена на знакомство с существующими практиками в сфере социокультурного проектирования, развития городской и сельской среды средствами культуры, культурного активизма.

ОРГАНИЗАТОР  
И ИНИЦИАТОР ПРОГРАММЫ:



Благотворительный фонд  
Елены и Геннадия Тимченко

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

РАЗРАБОТЧИК  
И ОПЕРАТОР ПРОГРАММЫ:



Ассоциация менеджеров  
культуры

КУРАТОРЫ ПРОГРАММЫ И  
АВТОРЫ СТАТЕЙ:

Инна Прилежаева,  
исполнительный директор  
Ассоциации менеджеров  
культуры

Ольга Сафрошенко,  
координатор программы  
«Пермский край – территория  
культуры» с 2012 по 2019 годы

РЕДАКТОР-СОСТАВИТЕЛЬ:

Марина Чередниченко,  
консультант, тренер и  
переводчик в сфере  
социально-культурного  
проектирования

ДИЗАЙНЕР:

Маргарита Чекоданова

ISBN 978-5-906873-67-5



9 785906 873675

Социо-  
культурные  
проекты  
как  
фактор  
развития  
территории

ОПЫТ  
ПЕРМСКОГО  
КРАЯ