СИБУР

ПОЛИТИЯ

XLV ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ

Тюмень–Москва, 15 марта 2023 г.

МАЛЫЕ ГОРОДА – БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ НОВЫХ ГОРОДОВ И СЕЛЬСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ

ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ

СИБУР

ПОЛИТИЯ

МАЛЫЕ ГОРОДА – БОЛЬШОЕ БУДУЩЕЕ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ МАЛЫХ ГОРОДОВ И СЕЛЬСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ

XLV
Губернаторские чтения

15 марта 2023 г.
Тюмень–Москва (online)

МОСКВА
2 0 2 3

Участники дискуссии:

АЛЕКСАНДР МООР — губернатор Тюменской области

СВЯТОСЛАВ КАСПЭ — модератор

ИГОРЬ ЗАДОРИН — Исследовательская группа ЦИРКОН

ВИКТОР РЕЙН — Тюменская областная дума

ОЛЬГА РОМАНЕЦ — Агентство инфраструктурного развития Тюменской области

ДАНИЯ СТЕПАНОВА — Студенческий совет Тюменской области

ОЛЬГА ЕЗИКЕЕВА — Фонд развития и поддержки предпринимательства Тюменской области

ВИКТОР ВОЛЛЕРТ — Совет муниципальных образований Тюменской области

ОКСАНА АНДРЕЕВА — Институт сервиса и отраслевого управления

ИЛЬДАР ХУСАИНОВ — Компания «Этажи»

РОМАН ГИЛЬМИНТИНОВ — Школа исследований окружающей среды и общества (Антропошкола)

ИРИНА КОСОГОРОВА — Школа гостеприимства и сервиса

ЕЛЕНА АНДРИАНОВА — Тюменский государственный университет

НАТАЛЬЯ ОГОРОДНИКОВА — Департамент агропромышленного комплекса Тюменской области

АНДРЕЙ ЛОЗИЦКИЙ — Группа компаний «ТюмБИТ»

АНДРЕЙ ПАНТЕЛЕЕВ — Правительство Тюменской области

А.В.МООР, губернатор Тюменской области

Все «**Губернаторские чтения**» так или иначе посвящены теме развития. Сегодня мы обсудим один из самых важных — и один из самых трудных — ее аспектов.

Когда мы говорим о развитии, речь в первую очередь заходит о создании *«точек роста»*, территорий, условно говоря, *«опережающего развития»*, *«карманов эффективности»* и так далее. И правильно. Но это не значит, что можно допустить существование *«точек стагнации»* и *«территорий отставания»*! Такое было бы крупной ошибкой — не только экономической, социальной и политической, но и моральной. Неравномерность развития естественна. Но она не должна ни консервировать неравенство, ни — тем более — усиливать его.

Мы в Тюменской области очень много делаем для развития малых городов и сельских поселений. Мы уже четверть века стремимся к тому, чтобы не было на нашей земле «белых пятен» и «черных дыр». Особенно важной эта линия оказалась сейчас, когда стало окончательно ясно: развитие нельзя импортировать, самой надежной его опорой являются внутренние ресурсы.

Но не стоит думать, будто мы уже все знаем и все умеем, будто мы не должны искать новые способы и методы расширенного, фронтального территориального развития. И тут возникает фигура эксперта — человека, который может расширить наши представления о возможном. Причем не на основе отвлеченной теории, а на основе знания и изучения лучших практик. Таким экспертом выступит **Игорь Вениаминович Задорин** — основатель и руководитель Исследовательской группы ЦИРКОН (созданной еще в 1989 г.), старший научный сотрудник Института социологии РАН, член президиума Сообщества профессиональных социологов, член Экспертного совета по малым территориям. А самое главное — генеральный исполнитель и участник многочисленных аналитических и консультативных проектов в этой сфере, осуществленных по заказу федеральных и региональных органов власти, а также частных и государственных корпораций, например «Росатома». Будем же внимательны к его наблюдениям и соображениям.

Теперь, само собой, слово модератору Чтений **Святославу Игоревичу Каспэ**.

С.И.КАСПЭ, доктор политических наук, главный редактор журнала «Полития», профессор Высшей школы экономики

Во-первых, я хотел бы дополнить представление лектора. И у группы ЦИРКОН с ее 35-летней историей, и у **Игоря Вениаминовича** в российской социологии совершенно особая роль и особый статус. В социологии, как и на рынках, например, одежды или питания, есть массовый сегмент, и он очень важен, без него не проживешь. А есть сегмент высокой моды или высокой кухни. И без него тоже не обойтись. Группа ЦИРКОН определяет себя как «социологический бутик» — как институт, каждая работа которого штучна и уникальна. Между прочим, именно отсюда идеи приходят в массовый сегмент и становятся общим достоянием. Ровно этим занимается ЦИРКОН. И еще одно: в адрес российской социологии высказывается немало упреков — иногда справедливых, иногда нет. Ответственно заявляю: что бы ни утверждали критики, на самом деле у российской социологии есть и ум, и честь, и совесть. Это **Задорин**. Это не я придумал; это знает все экспертное сообщество.

Во-вторых, по существу проблемы. У нее есть один неприятный аспект. Развивать малые территории надо, спору нет; но ведь территории — это

люди. Поселения — это население. А что если люди не хотят развиваться? Точнее, если они не хотят, чтобы их развивали? А так бывает, потому что развиваться, меняться всегда трудно и не всегда приятно. Что делать? Ломать через колено, железной рукой загоняя их к счастью, которого они не понимают? **Александр Викторович** прав: это не только неэффективно, это аморально (впрочем, все аморальное неэффективно). А что тогда? Как сформировать «коалицию развития» — в стране, в регионе, в районе, в городе и в селе? Тут нужны тонкие, специализированные, адаптированные к обстоятельствам места и времени административные, социальные и даже психологические технологии. И я очень надеюсь, что этому аспекту будет уделено должное внимание и в выступлении **Игоря Вениаминовича**, и в дискуссии.

И.В.ЗАДОРИН

Честно говоря, я ощущаю некоторую неловкость от того, что, живя и находясь в Москве, буду сегодня говорить про малые города перед представителями региона, где эта тема является крайне актуальной. Однако суть моего сегодняшнего рассказа — это передача опыта развития совершенно разных ма-

лых городов России, который был внимательно изучен мной и моими коллегами из группы ЦИРКОН совместно с Экспертным советом по малым территориям. Чтобы избежать указанного выше чувства неловкости, я уделю основное внимание малым городам не Тюменской области (о них вам известно больше, чем мне), а других регионов.

Однако для начала нам необходимо разобраться в существе проблемы. Как правило, дискуссия о малых городах России строится вокруг их тяжелого положения, депрессивного состояния и даже вымирания. Это в немалой степени правда. Действительно, малые города с населением до 50 тысяч человек составляют 70% всех городских поселений, при этом в них проживает только 20% населения. Стоит оговориться, что нет четких критериев определения малого города. Например, Министерство строительства и ЖКХ относит к ним поселения до 100 тысяч человек. Мы будем ориентироваться на границу, принятую в академической среде, — 50 тысяч человек. Также мы затронем сельские поселения, чье положение не лучше. Так, в них проживает 26% населения страны, но при этом собственно в сельском хозяйстве занято только 7% трудоспособного населения. Это показывает, что села находятся в процессе перехода в постаграрную экономику.

Проблемы малых городов лежат в четырех плоскостях.

1. ***Демография***. Снижение численности населения большинства малых городов за последние 30 лет привело к демографической диспропорции и старению населения, поскольку уезжают в основном молодые люди.
2. ***Экономика***. Уезжают они в первую очередь из-за экономических проблем: падение производства, стагнация экономики, сокращение рабочих мест... По сути, это порочный замкнутый круг. Слабая ресурсная база для развития приводит к низкой инвестиционной привлекательности и нежеланию бизнеса приходить в малые города, что ведет к дальнейшему сокращению ресурсной базы из-за оттока населения и еще большему снижению инвестиционной привлекательности. В результате большинство малых городов держится только за счет трансфертов от федерального и регионального центра, что порождает их абсолютную бюджетную зависимость.
3. ***Управление***. На все вышесказанное накладывается нехватка квалифицированных кадров и отсутствие стратегий развития. В основном малые города занимаются выживанием и латанием бюджетных дыр.

4. ***Право***. Указанные управленческие проблемы усугубляет постоянно меняющийся и нестабильный статус местного самоуправления, а также отсутствие каких-либо внутренних субъектов развития.

Таким образом, в общем виде траектория развития малых городов ведет в лучшем случае к выживанию, а в худшем — к угасанию и вымиранию, которые, впрочем, проявляются по-разному. Иногда это просто сокращение населения, которое завершается расселением оставшихся жителей. Причем это касается не только старых городов, но и относительно новых, прежде всего моногородов, построенных для освоения определенных месторождений или обслуживания определенных индустриальных объектов. Их цикл жизни ограничен, при исчерпании месторождения или деградации центрального градообразующего производства город начинает вымирать.

Существуют два подхода к решению проблемы малых городов и сельских поселений. Первый можно условно назвать «принятие». Он подразумевает, что мы смиряемся с печальной судьбой основной массы малых городов и просто пытаемся смягчить ситуацию путем расселения оставшихся

жителей или, как сейчас принято выражаться в среде управленцев, контролируемого сжатия (что, по сути, является эвфемизмом управляемой эвтаназии) — когда прежде большой город уменьшают за счет внутреннего перемещения людей в центральные районы, буквально забрасывая окраины. Тем самым городским властям удается поддерживать хоть какую-то инфраструктуру умирающего города. Характерным примером является Воркута, численность населения которой снизилась за последние 30 лет более чем в два раза. В данный момент там происходит активный процесс передвижения из окраин в центр, где большие трех- и четырехкомнатные квартиры стоят по 400 тысяч рублей — фактически бросовые цены.

Вариантом того же подхода для части городов является переход на вахтовый образ жизни. Это тоже своеобразная траектория умирания, поскольку вахта не создает у людей ощущения укорененности и соответствующего отношения к территории, на которой они живут и в развитие которой должны вкладываться лично. Подобный метод применяется во многих малых городах Сибири и Дальнего Востока.

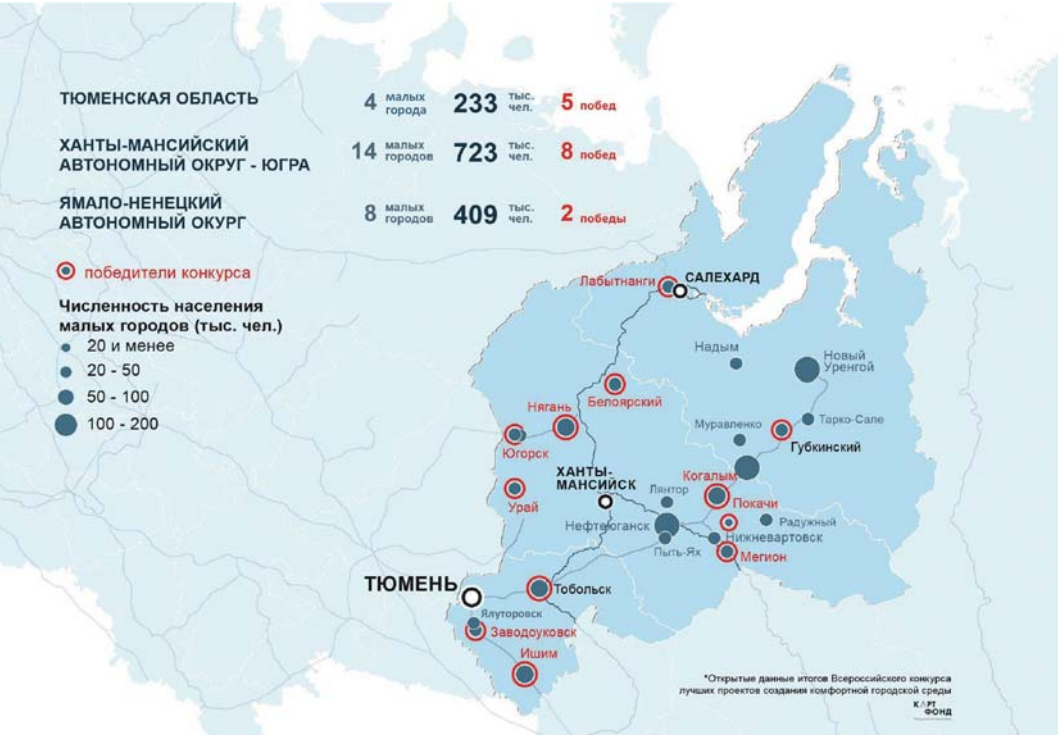
Однако в последние годы в некоторых городах складывается совершенно другой подход к решению

проблемы, который условно можно назвать «преодолением». Мое выступление будет посвящено именно примерам перехода от вымирания к развитию — как правило, оригинальным или даже уникальным. Их можно разделить на пять подклассов.

1. ***Производство***. Возрождение прежнего производства, перепрофилирование или создание нового, что приводит в умирающий город малый и средний бизнес, вдыхающий в него новую жизнь.
2. ***Сфера услуг***. Переход малых городов к постиндустриальной парадигме развития через предложение рынку определенной услуги или набора услуг (туризм, образование и т.д.).
3. ***Финансы***. Применение новых финансовых технологий и подходов к бюджетированию и ресурсному обеспечению проектов для привлечения инвестиций (причем не только бюджетных).
4. ***Социум***. Применение новых социальных технологий с опорой на внутреннее производство и потребление, а также развитие человеческого капитала. К сожалению, многие управленцы видят в людях объект, а не субъект развития. На самом деле для города, тем более малого, они являются главным ресурсом. Там, где руководство города оказывается способно включить население в процессы развития, наблюдаются большие успехи.
5. ***Новые населенные пункты***. Создание принципиально новых городов — без обременения в виде старых противоречий и проблем, тормозящих развитие.

Перед тем как рассматривать опыт успешных малых городов, все же немного скажу о Тюменской области (и автономных округах). У вас немало городов, которые включились в развитие территории в рамках конкурсов Минстроя. Многим из них удалось победить и получить гранты, необходимые для развития городской инфраструктуры. Искренне пожелаю им успеха и перейду к примерам малых городов по выделенным классам, которые, возможно, и городам Тюменской области подскажут возможные направления развития.

Начну с первого класса, выделенного выше, — восстановления старых или формирования новых производств. Самый любимый социологами пример — город Сатка в Челябинской области, один из старейших центров российской металлургии, чье угасание началось еще со времен перестройки, поскольку при переходе на рыночную экономику местное производство чугуна перестало быть рента-



бельным. Однако в период с начала 2000-х до начала 2010-х годов Сатке удалось перейти на производство новых видов продукции (прежде всего высокоуглеродистого ферромарганца), актуальных для современной экономики, восстановить металлургические мощности и даже увеличить население. Сегодня Саткинский завод обеспечивает жителям города не только работу, но также электроэнергию и тепло.

Я искал и другие примеры успешного перепрофилирования старых производств, но, к сожалению, в малых городах это сделать крайне трудно, если вообще возможно — в отличие от больших городов, где есть дополнительные ресурсы, позволяющие пережить процесс трансформации. Пока можно выделить только попытку диверсификации экономики в виде проекта по развитию промышленного туризма на Южном Урале. В 2021 г. по инициативе Магнитогорского металлургического комбината (ММК), Агентства стратегических инициатив (АСИ) и правительства Челябинской области был открыт центр компетенций развития промышленного туризма для организации экскурсий по предприятиям. Говорить о результатах еще рано, но по состоянию на март 2022 г. объекты ММК посетили 19 тысяч человек. Будем наблюдать за дальнейшим развитием этого проекта.

Саткинский чугуноплавильный завод
Сатка, Челябинская область
источник: Яндекс.Карты

ОПОРА НА ПРОИЗВОДСТВО

Развитие старых производств

Сатка.
Саткинский чугуноплавильный завод

1758 г. — завод начал производить чугун

1991 г. — с переходом на рыночную экономику производство чугуна перестало быть рентабельным

2002 г. — переход на производство высокоуглеродистого ферромарганца

Завод производит ферромарганец, шлаковый щебень, механические изделия, металлоконструкции, электроэнергию и тепло

В настоящее время Саткинский чугуноплавильный завод — один из крупнейших российских производителей высокоуглеродистого ферромарганца

Магнитогорский металлургический комбинат
Магнитогорск, Челябинская область
источник: traid24.com

ОПОРА НА ПРОИЗВОДСТВО

Диверсификация экономики

Челябинская область. Проект по развитию промышленного туризма на Южном Урале

2021 г. — открытие центра компетенций развития промышленного туризма по инициативе Магнитогорского металлургического комбината, Агентства стратегических инициатив (АСИ) и правительства Челябинской области

При поддержке агентства организуются и проводятся экскурсии по промышленным предприятиям

В пилотный список предприятий включены Магнитогорский металлургический комбинат, Саткинский чугуноплавильный завод и «Магнезит», оружейная компания «АиР» из Златоуста и «Макфа»

ПАО «ММК» предлагает **семь экскурсий и пять виртуальных туров** по объектам компании. **19 тыс. человек** посетили ММК на март 2022 г.

Главной надеждой малых городов является приход нового бизнеса. Характерным примером служит Окуловка в Новгородской области, куда в 2009 г. пришла крупная компания «СПЛАТ Косметика» и организовала в городе производство зубной пасты и других косметических средств. Благодаря этому с 2021 г. там возобновился прирост населения. Появление нового производства принесло инвестиции и запустило строительство новой инфраструктуры, которое продолжает расширяться. На 2022—2024 гг. запланирован ряд проектов по благоустройству, в том числе строительство детского сада и капитальный ремонт терапевтического корпуса больницы. В случае Тюменской области можно вспомнить Тобольск — в малый город пришел крупный бизнес и подарил ему вторую жизнь.

Однако в обоих случаях стоит отметить и появление новых проблем — прежде всего того, что в социологии называется *Culture Clash*, то есть *столкновения культур*. Оно проявляется следующим образом. В малый город с медленным темпом жизни, определенными культурными установками и привычками приходит большой энергичный бизнес, ориентированный на уклад крупного города. Возникает взаимное непонимание представителей бизнеса и местных жителей, из-за чего предприятие может попросту не брать на работу коренных горожан, а привлекать работников извне. Таким образом, бизнес хоть и приносит городу деньги, но не вовлекает жителей в его развитие, что может привести к конфликту, который не позволит городу нормально развиваться. Эту проблему необходимо учитывать и решать.

Если в Окуловке речь шла о приходе бизнеса традиционного формата в виде большого заводского предприятия, то город Гусев в Калининградской области сумел привлечь высокотехнологичное производство. В 2008 г. туда пришла крупная IT-компания, запустившая создание инновационного кластера «Технополис GS», а в сам город переселилось несколько сотен сотрудников компании со своими семьями, стимулировав развитие местного рынка услуг. Это перевернуло жизнь в городе и даже сделало его одним из образовательных центров области: с 2015 г. холдинг GS Group совместно с Балтийским федеральным университетом реализует сетевую бакалаврскую программу «Инфокоммуникационные технологии и системы связи», а в самом Технополисе создан образовательный центр.

Приход инновационного бизнеса нередко становится частью истории успеха малых городов во многом за счет его мобильности и ориентации ско-

Фабрика SPLAT
Окуловка, Новгородская область
источник: Окуловский вестник

ОПОРА НА ПРОИЗВОДСТВО

Сотрудничество с крупным бизнесом

Окуловка. SPLAT

2009 г. — в Окуловке организовано производство зубной пасты компанией «СПЛАТ Косметика».

2018 г. — между правительством области, компанией «СПЛАТ ГЛОБАЛ» и администрацией района подписано соглашение о сотрудничестве в области социально-экономического развития района

2019 г. — установлен модульный фельдшерский пункт, участие компании в финансировании составило 2,8 млн. руб.

2021 г. —завершена реконструкция центральной площади города, участие компании в финансировании составило 3,2 млн. руб., также компания предоставила материалы, плитку для мощения

На **2022–2024 г.** запланирован ряд проектов по благоустройству, в том числе строительство детского сада и капитальный ремонт терапевтического корпуса больницы

Технополис GS
Гусев, Калининградская область
источник: ВКонтакте

ОПОРА НА ПРОИЗВОДСТВО

Появление в городе высокотехнологичного производства Гусев. GS

2008 г. — создание частного инновационного территориального кластера «Технополис GS». Функционирование кластера сопряжено с открытием на территории новых производств.

С 2015 г. холдинг GS Group совместно с БФУ им. И. Канта реализует сетевую бакалаврскую программу «Инфокоммуникационные технологии и системы связи»

За время существования кластера **создано более 1500 рабочих мест**

В Технополисе **создан образовательный центр**, реализующий образовательные инициативы для школьников, стажировки и курсы повышения квалификации для молодых специалистов и поддержку стартапов

2019 г. — совместно с БФУ им. И. Канта и Гусевским политехническим техникумом подписано соглашение о разработке образовательных программ университетского кампуса на базе «Технополиса GS»

В Технополисе реализуется пилотный проект «Умного города»: разработана многофункциональная гибкая и масштабируемая платформа, которая автоматизирует мониторинг, диспетчеризацию услуг ЖКХ, телеметрический сбор данных с приборов учета

рее на человеческий капитал, нежели на производственные мощности. В этом плане хорошие шансы есть у старых наукоградов, где еще остается особый человеческий капитал. Хорошим примером здесь служит Кольцово в Новосибирской области.

В целом проблему малых городов можно выразить формулой: «потеря роли». На определенном этапе город теряет свою основную функцию, для которой был создан. Поэтому главной для развития малого города задачей является поиск новой роли, по сути, нового смысла жизни. В этом и помогает инновационный бизнес, представляющий собой составную часть экономики XXI в., благодаря чему он приносит не только деньги, но и смысл дальнейшего развития.

Теперь поговорим о городах второго класса, которые переориентировали свою экономику на сферу услуг. Здесь многие специалисты считают главной возможностью для развития малых городов туризм, поскольку многие из них обладают соответствующим историческим наследием. Звездным кейсом является Суздаль во Владимирской области, уже 50 лет считающийся главной драгоценностью «Золотого кольца». Приток туристов позволяет развивать локальную кухню и ремесленное производство сувенирной продукции. В данный

момент около 65% населения города заняты в сфере туризма.

Но пример Суздаля основан на базе действительно значимого исторического наследия, которое можно считать своеобразным ресурсом. А есть ли примеры успешных городов, в которых такого ресурса нет? Российские социологи и антропологи в первую очередь называют Мышкин. Городок в Ярославской области, у которого не было ни промышленной, ни исторической базы. Однако он сумел обратить две своих особенности в конкурентные преимущества. Во-первых, географическое положение, поскольку он стоит на Волге (хотя и нельзя сказать, что до него легко добраться — преимущественно на пароме). Во-вторых, название. Местные краеведы в середине1990-х годов обратились к управленцам и буквально от безысходности предложили провести фестиваль «Мышь-96», куда пригласили представителей городов России и других стран, у которых в названии есть слово или корень «мышь». Неожиданно фестиваль оказался успешным, что позволило Мышкину к началу 2000-х годов полностью преобразиться. Город сумел сделать образ мыши своим брендом. Теперь каждый день (в туристический сезон) через Мышкин проходят пять крупных круизных теплоходов, пассажирам

Административно-лабораторный комплекс Биотехнопарка
Кольцово, Новосибирская область
источник: gelio.livejournal.com

ОПОРА НА ПРОИЗВОДСТВО

Создание инновационно-промышленного парка

Наукоград Кольцово

1979 г. — возникновение поселка как места жительства сотрудников ВНИИ МБ «Вектор»

2003 г. — Кольцово присвоен статус наукограда

2011 г. — запущен механизм создания научно-технологического парка в сфере биотехнологий для усиления коммерциализации научных разработок Вектора, НГУ, отраслевых НИИ СО РАН

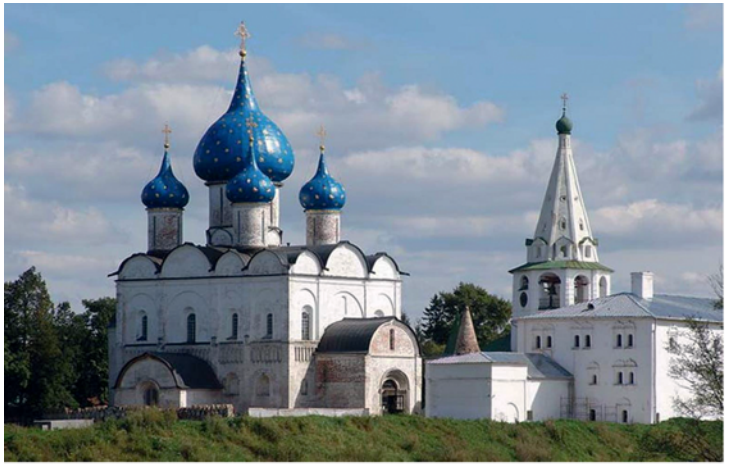
В инновационную инфраструктуру наукограда входят Инновационный центр Кольцово, Бизнес-инкубатор, Центр коллективного пользования Биотехнопарка, профильная магистратура НГУ

2018 г. — стартовал проект обновления научной инфраструктуры «Академгородок 2.0»

На 2021 г. население Кольцово превышает **20 тыс. человек.**
В 2011 г. оно составляло около 13 тыс. человек.

Объем продукции, производимой компаниями Кольцово, **превышает 19,4 млрд руб. в год**

Среди городов и посёлков области Кольцово занимает одно из лидирующих мест по вводу нового жилья в расчёте на душу населения



Суздальский кремль
Суздаль, Владимирская область
источник: Культура.рф

ЭКОНОМИКА УСЛУГ

Туризм на базе исторического наследия

Суздаль

Суздаль — город, который вот уже 50 лет считается самой яркой драгоценностью маршрута «Золотого кольца»

В 1967 году город фактически решили «законсервировать»

В городе сохранились храмы 12 века, монастырь с фресками 13 столетия, крепостные валы, средневековые ремесленные слободы и мощенные брусчаткой улицы, самобытная архитектура

В Суздале развивают локальную кухню и ремесленное производство сувенирной продукции

Около 65% населения города **заняты в сфере туризма**

которых дают время погулять по городу, где практически на каждом шагу продаются сувениры с мышиной тематикой. Помимо этого, можно посетить Дворец мыши (или Мышкины палаты), музей мыши, музей мышкинского купечества и т.д. Главное — городской администрации удалось вовлечь местных жителей в этот проект, и его успех прежде всего является результатом низовой предпринимательской активности.

Другой пример поселения, которому удалось стать туристическим центром без какого-либо исторического наследия, — Териберка в Мурманской области. Это село на побережье Северного Ледовитого океана просто обязано было умереть. Но в 2014 г. вышел нашумевший фильм «Левиафан», снимавшийся в этих местах. Благодаря нему Териберка буквально превратилась в «столицу российской депрессии» и символ вымирания. На слайде вы видите фотографию кладбища кораблей — наиболее характерного для Териберки пейзажа, который, однако, стал символом ее возрождения. Стоит отметить, что в советское время это был достаточно крупный для тех мест населенный пункт с населением в 6 тысяч человек, рыбным и судоремонтным заводом. К 2014 г. там оставалось всего 600 человек, а из общественно значимых мест — только школа. Когда

же в 2018 г. мы отправились туда в первую экспедицию, перед нами открылась совершенно иная картина — в селе происходил фантастический подъем, начавшийся именно с фильма. Главным фактором успеха стал Арктический фестиваль «Териберка», проводящийся каждое лето начиная с 2015 г. Инициатива принадлежала компании «ЛавкаЛавка», которая решила организовать там бизнес по сбору дикоросов и продаже продовольственных товаров. Фестиваль необходим был просто для привлечения покупателей и саморекламы. В итоге компания ушла, а фестиваль остался, поскольку его решила продолжать областная администрация. С каждым разом масштабы фестиваля росли. В 2021 г. количество гостей составило около 5 тысяч человек, в 2022 — 11 тысяч (при постоянном населении в 600 человек!). Помимо фестиваля в Териберке в последние годы активно развивается полярный дайвинг, виндсерфинг, виндскейтинг и т.п.

Также на примере Териберки мы видим, что для успешного туристического развития малого поселения полезна определенная легенда, которая могла бы привлечь внешнюю публику, в том числе иностранцев. Иногда эти легенды могут быть весьма забавными. Так, во время исследовательской экспедиции в Териберке мы заметили, что в селе очень

Музей мышкинского купечества
Мышкин, Ярославская область
источник: Официальный турпортал Ярославской области

ЭКОНОМИКА УСЛУГ

Маршрутный туризм

г. Мышкин

В Мышкине отсутствовала стандартная база для развития туризма. В городе практически не было исторически и/или культурно значимых объектов, на демонстрации которых можно было построить туристическую программу. По крайней мере, нарратив о местных исторических событиях или личностях не играет особой роли в повествовании, предназначенном для туристов

1996 г. — проведение международного фестиваля «Мышь-96», с него началась работа по привлечению туристов и созданию туристической инфраструктуры

Близость к «Золотому кольцу» использовалась для вхождения в речные круизы, название города – для создания своего уникального бренда Мыши, известного и в России и за ее пределами

На данный момент на территории города реализуется несколько инвестиционных проектов в туристско-рекреационной сфере

Арктический фестиваль «Териберка» 2022
Териберка, Мурманская область
источник: visitmurmansk.info

ЭКОНОМИКА УСЛУГ

Событийный туризм

Териберка. Арктический фестиваль

С 2015 года проводится Арктический фестиваль «Териберка», его целью является раскрытие уникального туристического потенциала села Териберка на мировом уровне и развитие событийного туризма в Арктической зоне Российской Федерации в малых населенных пунктах

В 2022 году на Арктический фестиваль приехали порядка **11 000 гостей** из 34 регионов страны
(в 2021 году — 5 000 человек из 27 регионов страны)

Фестиваль включен **в культурную программу плана мероприятий Председательства Российской Федерации в Арктическом совете** в 2021–2023 годах

Териберка вошла в **ТОП-20 лучших мест** для путешествий по версии журнала National Geographic

много китайцев, причем молодых. Мы не могли не заинтересоваться причиной выбора ими столь отдаленного места и поговорили с одной парой. Они рассказали, что, согласно местной легенде, ребенок, зачатый при северном сиянии, рождается здоровым и счастливым. Легенда эта, как мы потом выяснили, была просто придумана кем-то из местных жителей и каким-то образом продвинута в Китай, где такие вещи любят. Теперь молодые китайцы посещают Териберку и ждут северного сияния, а затем, счастливые и довольные, возвращаются на родину. Причем именно ждут, живут, едят, платят... сияние-то не каждую ночь бывает! Если месту удается самостоятельно породить подобные легенды, это становится хорошим дополнительным стимулом для развития туризма.

Но даже если населенный пункт не является «столицей российской депрессии» и находится в благоприятных климатических условиях, у него есть шанс стать успешным — за счет сельского туризма, весьма развитого в странах Западной Европы и сильно недооцененного в нашей стране (хотя и имеющего значительный потенциал). В качестве примера приведу село Вятское в Ярославской области, которое стало одним из победителей конкурса самых красивых деревень России. Случилось это

благодаря предпринимателю Олегу Жарову, привлекшему специалистов из Ярославля для создания музея, что превратило Вятское в одно из самых популярных туристических мест в Ярославской области. Важно отметить, что при разговоре о сельском туризме многие представляют себе исключительно наслаждение ландшафтными и природными красотами, а также экзотическую кухню. Однако музеи и культура в целом тоже могут быть частью сельского туризма. Ярким примером является село Верх-Уймон, впечатлившее меня во время изучения старообрядческих поселений в Республике Алтай. В селе с населением 600 человек четыре музея — краеведческий, музей старообрядчества, музей Рериха и музей камня. Тем самым село сумело стать одной из самых привлекательных туристических точек на Алтае.

Или Плёс — город в Ивановской области, который восстанавливается за счет прихода не бизнеса, а бизнесменов. Из города удалось сделать место не только для посещения, но даже для переселения состоятельной московской публики, что превратило его в своеобразную «выездную Рублевку». В данном случае отсутствие каких-либо предприятий сыграло городу на руку, поскольку позволило ему создать себе имидж абсолютно чистого. Благодаря обоим

Историко-культурный комплекс Вятское
Село Вятское, Ярославская область
источник: Википедия

ЭКОНОМИКА УСЛУГ

Сельский туризм

с. Вятское

На территории села расположен комплекс зданий XVIII – XIX вв. с более чем **50 памятниками архитектуры**

2006 г. — начало реставрационных работ предпринимателем Олегом Жаровым

На 2020 г. отреставрировано 30 памятников историко-культурного наследия, которые включены в деятельность Историко-культурного комплекса «Вятское» им. Е. А. Анкудиновой

15 музеев создано в селе, а также другие объекты туристской инфраструктуры: выставочные залы, парк реконструкции фатьяновской культуры, три корпуса гостиницы-музея, мультимедийный ресторан, киноконцертный зал, сельская торговая лавка и др.

300 000 туристов ежегодно посещают Вятское

Бутик-отель «Софи»
Город Плёс, Ивановская область
источник: sophiehotel.ru

ЭКОНОМИКА УСЛУГ

Рекреация и санаторный отдых

г. Плёс. Туристско-рекреационный кластер «Плёс»

Плёс входит в Государственный реестр курортного фонда РФ.

Природно-климатической особенностью является чистый ионизированный воздух. Промышленных предприятий в Плёсе нет

Самый посещаемый туристами малый город России: 173 туриста на жителя

За счет средств федерального и областного бюджетов на территории Плёса проведены масштабные работы по созданию современной обеспечивающей и туристической инфраструктуры

Реконструкция исторической застройки, строительство бутик-отелей и гостиничных комплексов, а также новой пристани были осуществлены за счет средств частных инвесторов

факторам Плёс стал самым посещаемым туристами малым городом России — с показателем в 173 туриста на одного жителя.

В последнее время для развития экономики услуг появилось еще одно направление. Сравнительно недавно в Европе возникло движение «медленных городов», концепция *slow life*, что стало ответом на запрос множества обеспеченных людей на смену ритма жизни, который в больших городах их перестал устраивать. Это связано с циклами человеческой жизни. Если молодость — время активной экспансии, стремления попробовать все вокруг, то у представителей старших возрастов возникает желание остановиться и вести более спокойную жизнь. Благодаря этому (сперва в Италии) появились города, взявшие себе девиз Cittaslow, которые буквально провозглашают: «У нас можно найти покой». Главное — такие города не просто предлагают переехать в тихое место, но создают прочное сообщество людей, стремящихся к спокойному темпу жизни, что и является наиболее привлекательной их особенностью. Переезжающие туда человек или семья в итоге не остаются одни, чего опасаются многие жители больших городов.

В нашем случае примером «медленного города» может служить Светлогорск в Калининградской

области, который исторически, еще находясь в составе Германии и называясь Раушен, был курортом. В 2020 г. он стал первым городом в России, включенным в международную ассоциацию Cittaslow. При этом Калининградская область в целом и Светлогорск в частности являются одним из фокусов программы переселения жителей Севера, прежде всего пенсионеров. В России еще нет городов, которые с полным основанием можно было бы назвать пенсионерскими, хотя в Германии этот феномен давно существует. Может показаться жестоким, когда всех пенсионеров переселяют в один город, превращая его в своеобразный дом престарелых. На самом деле все наоборот — такие города создают для сообщества людей пенсионного возраста комфортную среду, избавляя от нередко травматичного столкновения с характерной для больших городов молодежной культурой баров, фестивалей, концертов и т.д.

Но экономика услуг подразумевает не только туризм. Следующий пример для России пока, к сожалению, уникален — это город Княгинино в Нижегородской области, ставший образовательным центром. Так сложилось, что в России университеты обычно являются прерогативой крупных городов и мегаполисов, куда приезжают в том числе

Водонапорная башня в Светлогорске
Светлогорск, Калининградская область
источник: Википедия

*Cittaslow (Медленный город) — международное движение, основанное в Италии в 1999 году.
Главный принцип этого движения — повышение качества жизни с помощью замедления ритма города

ЭКОНОМИКА УСЛУГ

«Медленные города»

г. Светлогорск

Основу экономики Светлогорска составляют предприятия санаторно-курортного и туристско-рекреационного характера

В 2012 г. — в городе начал функционировать Университет непрерывного образования для граждан пенсионного возраста

2020 г. — Светлогорск стал первым городом России, включенным в международную ассоциацию городов Cittaslow* («Медленный город»)

Главные ценности Cittaslow —это взаимоуважение, добрососедство и гостеприимство, качественная кухня, состоящая преимущественно из продуктов локальных производителей, сохранение уникальных архитектурных черт и культурных традиций городов, переработка и повторное использование вещей и гедонистический формат жизни горожан

Девиз **Cittaslow** – «Международная сеть городов, где хорошо жить»

студенты из малых городов. Княгинино — населенный пункт с 7 тысячами жителей, который только в 1998 г. вновь получил статус города. В 2002 г. там открыли Инженерно-экономический институт (с 2014 г. — университет), куда начали активно поступать студенты из Нижегородской области, недобравшие на ЕГЭ баллов для поступления в вузы Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. К 2018 г. в Княгинино обучалось более 4 тысяч человек, и оно фактически превратилось в студенческий город. Благодаря этому остановился отток населения, многие молодые люди, закончившие университет, даже не уезжают, а на базе университета запланировано открытие Центра цифрового образования «IT-клуб», в котором, помимо прочего, будут обучать VR-технологиям.

Теперь перейдем к третьему классу — успех через финансовые технологии. Привлечение финансов — это, безусловно, ключевая проблема, которую различными способами пытаются решить все малые города. В частности, одним из них являются гранты и конкурсы Минстроя. На сегодняшний день уже во всех регионах страны есть города, подававшие заявку на участие и даже сумевшие выиграть. Обычно грант составляет от 50 до 100 млн рублей (довольно приличная сумма) на реализацию

конкретного проекта, с которым город участвовал в конкурсе. Конечно, с помощью этого невозможно комплексно развить городское пространство, тем не менее подобные гранты — неплохое подспорье для его точечного развития. Чаще всего с их помощью осуществляют какое-то благоустройство, создают общественные пространства, прежде всего парки и скверы, которые нередко оказываются для местных жителей важнее новых производств. На слайде представлен случай Старой Руссы (Новгородская область), которой за последние 10 лет удалось преобразиться благодаря грантам и инвестициям.

Помимо государственных трансфертов, существуют финансовые технологии, связанные с привлечением средств населения. Первой и наиболее известной является инициативное, или партисипаторное, бюджетирование. Данный механизм особенно распространен в западных странах, но и в России есть ряд городов, которые активно его используют. В этом случае жители города принимают участие в формировании муниципального бюджета и определении основных направлений расходов. Это происходит с помощью общественных собраний с обсуждением таких направлений и голосованием за объекты, которые будут финансироваться за счет средств муниципального бюджета. Однако

Нижегородский государственный инженерно-экономический университет
Княгинино, Нижегородская область
источник: vuzopedia.ru

ЭКОНОМИКА УСЛУГ

Создание образовательных центров

Княгинино. Княгининский университет

1998 г. — Княгинино вновь получило статус города

2002 г. — открыт Нижегородский государственный инженерно-экономический институт

2011 г. — в Нижнем Новгороде открыт Институт пищевых технологий и дизайна

2017 г. — университет аккредитован по всем реализуемым основным образовательным программам на срок до 2023 года

Более 4000 чел. обучались в Княгининском университете в 2018 г.

2021 г. — на базе университета запланировано открытие Центра цифрового образования детей «IT-куб» в рамках НП «Образование»

2022 г. — на базе университета в рамках ФП «Профессионалитет» реализуется образовательная программа СПО опорного предприятия ООО «Управляющая компания «Русское поле»

Воскресенский Собор
Старая Русса, Новгородская область
источник: novgorod.ru

ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Гранты и конкурсы

г. Старая Русса

Как курорт Старая Русса функционирует с **1828 г.**

2011 г. —начато строительство туристического кластера в рамках федеральной целевой программы «Развитие въездного и внутреннего туризма»

Развитие кластера предусматривает реконструкцию площади Революции, обустройство прилегающей территории, создание туристического пешеходного маршрута, укрепление набережной реки Полисть, обустройство смотровых площадок и спусков к воде

Общая стоимость инвестиционного проекта по созданию кластера «Старорусский» составляет **2,749 млрд руб.**, из них 1,9 млрд — частных, 610,2 млн федеральных и 214 млн руб. региональных инвестиций

2022 г. —Старая Русса стала одним из победителей федерального конкурса по обустройству туристических центров городов с проектом «Легенда о пяти городах» и получит грант на 215 млн. руб.

Рост турпотока в Новгородской области в 2021 году составил **62%** в сравнении с 2019 годом

этот механизм подразумевает и дополнительные добровольные вложения со стороны населения и бизнеса. Пока, по данным Министерства финансов, в городах, практикующих инициативное бюджетирование, 90% расходов составляют бюджеты муниципалитетов, а 10% — средства граждан и бизнеса. Это достаточно хороший показатель, учитывая, что соответствующий механизм начал внедряться лишь несколько лет назад. Помимо обучения граждан и бизнеса ответственности за принятие финансовых решений, он создает главное, как уже не раз говорилось, условие для развития города — вовлечение местного населения. На слайде вы можете видеть показательный пример Пыть-Яха в Ханты-Мансийском автономном округе, которому за последние пять лет удалось реализовать несколько крупных проектов по благоустройству за счет инициативного бюджетирования.

Однако в ряде населенных пунктов Татарстана, Пермского края и Кировской области пошли дальше и превратили инициативное бюджетирование в механизм самообложения граждан. Как правило, речь идет о сходе жителей сельского поселения, на котором каждый житель вносит определенную сумму на его развитие. Это достаточно сложная процедура, которая предполагает создание сообщества и

даже определенной атмосферы доверия и солидарности. В этом плане всех обгоняет Арский район Татарстана. Там даже применяют санкции в отношении людей, которые не подчинились решению схода и не внесли нужную сумму.

Другой финансовый механизм — совсем экзотичный, но вместе с тем крайне интересный. Это введение в малом городе или селе местной «валюты». Так, в 2010 г. в Шаймуратово (Башкортостан) по инициативе предпринимателей появились товарные талоны «шаймуратики», призванные спасти агропредприятие «Шаймуратово» от банкротства посредством стимулирования локального товарооборота. Жители расплачивались этими талонами, формируя бартерную систему обмена. Подобная валюта привлекает внимание и становится популярной именно благодаря своему локальному статусу. Людям приятно использовать местную «валюту». Разумеется, этим инструментом нужно пользоваться аккуратно, потому что он может вступить в противоречие с действующим российским законодательством. Так, село Колионово в Московской области тоже выпустило свою «валюту», после чего к ним явилась прокуратура и отменила данное решение. Впрочем, это не помешало впоследствии создать в селе собственную криптовалюту — крип-

Топиарный парк «Ноев ковчег»
Пыть-Ях, Ханты-Мансийский автономный округ
источник: медиахолдинг Югра

*Инициативное бюджетирование – это форма непосредственного участия населения в осуществлении местного самоуправления путем выдвижения инициатив по целям расходования определенной части бюджетных средств.

ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Инициативное бюджетирование
г. Пыть-Ях

с 2017 г. — в Пыть-Яхе осуществляется инициативное бюджетирование* в рамках конкурса «Твоя инициатива – твой бюджет», реализуются проекты по благоустройству придомовых территорий и других общественных пространств

2020 г. — проект топиарного парка победил в конкурсе «Инициативное бюджетирование», организованном ГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации»

Бюджет проекта составил **5,3 млн руб.**, 95% из которых предоставил муниципалитет

2022 г. — по итогам IV Всероссийского конкурса инициативного бюджетирования топиарный парк «Ноев ковчег» победил в номинации «Самый оригинальный проект»

Парк «Казан су»
Арск, Республика Татарстан
источник: Информационный портал поддержки малого и среднего предпринимательства Арского района

ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Самообложение граждан

Арский район

С 2013 г. в Республике Татарстан действует самообложение граждан. На каждый собранный в порядке самообложения рубль из бюджета Татарстана выделяется четыре

Результаты самообложения жителей Арского района в 2022 г.

Город Арск

— проложены дороги на 16 улицах и квартальных проездах г. Арск протяженностью 5,6 км на общую сумму 10 млн 379 тыс. 431 руб.

— установлено 122 светильника на улицах города, проложено 660 м изолирующего провода на сумму 2 млн 408 тыс. 571 руб.

Село Старый Айван

покрытие дороги щебнем на ул. Механизаторов протяженностью 359 м на общую сумму 443 тыс. 200 руб.

Село Большие Верези

ремонт сетей уличного освещения, проложено 814 м изолирующего провода на сумму 169 тыс. 59 руб.

Село Тюбяк-Чекурча

благоустроена прилегающая территория кладбища, произведены ремонт и окраска ограждения, обустроено помещение для хранения инвентаря на общую сумму 381 тыс. 600 руб.

Товарные талоны Шаймуратики
Шаймуратово, Республика Башкортостан
источник: sntat.ru

ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Местная «валюта» и кредитование

Село Шаймуратово

2010 г. — по инициативе местных предпринимателей появляются **товарные талоны «шаймуратики»**, чтобы спасти агропредприятие «Шаймуратово» от банкротства через стимулирования товарооборота

Товарные талоны выдаются сотрудникам в счет заработной платы, они принимаются в местном магазине, связанном с ООО «Шаймуратово»

Товарооборот в деревне вырос в 12 раз, производительность труда — на 20%, средняя зарплата — с 13 500 до 15 700 руб.

Выросли финансовая грамотность и уровень финансовой ответственности населения

токолионы, в которые вложились практически все местные жители. Таким образом поселению удается не только привлечь средства, но и минимизировать издержки на финансовые транзакции.

Теперь перейдем к четвертому классу технологий возрождения — социальным технологиям. Конечно, их можно применять только в тех населенных пунктах, где уже сложилось крепкое сообщество и горизонтальные социальные связи, способные обеспечить последовательное исполнение принятых решений по развитию поселения. У Фонда Тимченко есть проект под названием «Солидарные сообщества», в рамках которого в частном порядке выделяются средства на развитие исторических городов. Особенно интересно, что главным критерием эффективности для Фонда является не создание некоего материального объекта, а складывание прочного сообщества, которое будет готово самостоятельно порождать новые проекты. К числу поселений, которые обрели вторую жизнь благодаря Фонду Тимченко, относится, в частности, деревня Мироминская в Архангельской области. Здесь можно также упомянуть город Данилов в Ярославской области — «медвежий угол», где, казалось бы, все уже вымерло. Однако местные жители вдруг решили развивать хоккей — и попросили у Фонда средства

для организации хоккейной секции. И получили! Это позволило сначала создать одну команду, а затем, благодаря энтузиазму местных жителей, на базе новой секции их количество выросло до четырех, причем часть из них неплохо проявляет себя и на общенациональном уровне. А уж местный чемпионат — огромное событие для всего Данилова. Все это буквально возродило город, и к местным тренерам привозят своих детей даже семьи из других городов.

Другим примером эффективных социальных технологий является борьба с традиционной проблемой России — пьянством. Разумеется, полностью ее решить невозможно. В больших городах довольно трудно ввести принципиально новые нормы и методы регулирования, минимизирующие потребление алкоголя. Однако оказалось, что в малых поселениях это вполне реально. В 2017 г. мы опубликовали результаты исследования трех сельских поселений, которые в свое время приняли решение о полном запрете продажи и распространения алкогольных напитков. В качестве наиболее показательного примера приведу село Бясь-Кюёль в Якутии, где после закрытия совхоза население, особенно мужская его часть, начало откровенно спиваться. Для якутов и других северных народов, в силу не-

Деревня Мироминская
Вельский район, Архангельская область
источник: «Солидарные сообщества»: результаты, открытия, уроки, Экспертный совет по малым территориям

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Солидарные сообщества

Деревня Мироминская

Вовлечение местных сообществ в развитие населенного пункта

2021 г. — в рамках проекта Фонда Тимченко местные жители объединились для создания общественного пространства — футбольного поля и площадки с крытой трибуной для проведения мероприятий.

В работу были вовлечены люди из уязвимых групп

При коллективном обсуждении в проект были внесены изменения, учитывающие потребности разных категорий жителей: помимо строительства площадки **проведено благоустройство прилегающих территорий.**

Проект вдохновил людей на занятия йогой, праздники, сходы, обсуждения проблем

Вовлечение в реализацию проекта разных групп населения позволило учитывать их потребности и интересы

которых биологических особенностей, эта проблема стоит особенно остро. Село стало буквально вымирать. В 2000 г. женщины Бясь-Кюёля образовали Совет старейшин, который ввел запрет на употребление алкоголя. Разумеется, это противоречило действующему законодательству о свободе торговли. Через некоторое время прокуратура опротестовала это решение, и алкоголь вернулся на полки магазинов. Дважды местные жители выгоняли владельцев подобных торговых точек, но затем они возвращались. В конце концов нашлось интересное решение, которое может быть применено и в других регионах. Государственное собрание Якутии (Ил Тумэн) делегировало местному самоуправлению полномочия по определению критериев расположения точек по продаже алкоголя. Руководство села, в свою очередь, запретило их размещение в радиусе нескольких десятков километров от школы — то есть, по сути, на всей территории села и в его окрестностях. В результате ближайшей точкой доступа к спиртному оказался магазин в районном центре, до которого 110 километров — так просто не доедешь. Село объявили «территорией трезвости», разработали программу соответствующих мероприятий, в рамках которой привозили специалистов по лечению алкогольной зависимости, проводили всяческие курсы, лекции и круглые столы, создавали группы поддержки. Аналогичные решения приняли 189 из 400 сельских поселений Якутии. За четыре года «трезвости» в Бясь-Кюёле с населением всего 700 человек появилось 10 некоммерческих организаций, состоялась спартакиада, есть намерение создать собственный драматический театр, жители активно занимаются скандинавской ходьбой... Уже наблюдается статистически значимое снижение практически всех заболеваний, а также преступности. К таким результатам привело всего одно ключевое решение, поддержанное сельским сообществом.

Еще один важный инструмент — взаимодействие и обмен опытом между малыми городами. Наиболее показателен здесь пример Ассоциации малых туристических городов России, созданной в 2007 г. по инициативе администраций Углича и Суздаля. Этот проект позволил организовывать общие туристические маршруты и совместно увеличивать привлекательность городов для туристов. Ежегодно города Ассоциации посещает более 6 миллионов туристов.

Обобщить рассмотренный опыт успеха можно в виде следующей схемы. Это система координат с двумя осями — «государственное финансирова-

Бясь-Кюёль
Якутия
источник: Якутия daily

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Территории трезвости

Бясь-Кюёль

2000 год — создан Совет старейшин села, состоящий из женщин, позднее был образован **Женсовет**. В случае кризисной ситуации женщины собираются и решают, как из нее выходить

2006 год — разработана программа мероприятий на год. В рамках программы привозили специалистов по лечению алкогольной зависимости, организовывали курсы и лекции, группы поддержки, проводили круглые столы

Главная цель, которую инициативная группа определила для себя, — это **вырастить новое поколение, для которого бы трезвость стала нормой жизни**

Позже женщины села написали план экономического развития села на шесть лет вперед, который назвали **«Хозяин своей земли»**

В 2015 году село получило официальный статус территории трезвости

Благовещенская церковь в Каргополе
Каргополь, Архангельская область
источник: Российские древности

*Ассоциация малых туристских городов (АМТГ) является добровольным объединением муниципальных образований Российской Федерации, созданным в целях координации деятельности, более эффективного осуществления своих прав, представления и защиты общих интересов в сфере туризма

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Сетевое межмуниципальное сотрудничество и ассоциации

Ассоциация малых туристских городов России, Каргополь

Ассоциация* была **создана в 2007** г. по инициативе Администраций городов Углич и Суздаль

Ежегодно города Ассоциации посещают более **6 млн.** туристов

Турпоток в городах Ассоциации за 2022 год **вырос на 25%**

Более **5 000 объектов** муниципального, регионального и всероссийского наследия доступны путешественникам

Проведено **5 фестивалей малых городов**, где каждый город Ассоциации показал свое нематериальное наследие

С 2015 г. Каргополь входит в Ассоциацию малых туристских городов

Праздник народных мастеров России в Каргополе вошел в ТОП-50 лучших событий года

ние — частное финансирование» и «развитие производств — развитие инфраструктуры и сферы услуг». Общий вывод заключается в том, что развитие малых городов напрямую связано с частно-государственным партнерством. Поодиночке государство и бизнес редко могут привести города к успеху (несмотря на отдельные яркие примеры) — в масштабе страны это можно сделать только общими усилиями.

Завершая свое выступление, я хотел бы упомянуть о наиболее радикальном методе решения проблем малых городов. Это строительство новых поселений, что действительно может стать хорошей перспективой для многих регионов. Пока что в качестве примеров мы имеем только своеобразные протогорода, каждый из которых обладает собственной спецификой. Прежде всего это Иннополис в Татарстане. По своей сути этот проект напоминает Сколково, но возник даже раньше него: если первые жители в Сколково появились только в 2017 г., то Иннополис был официально открыт в 2015 г. Важно отметить, что город изначально проектировался с расчетом на жизненный цикл полноценного поселения, где одно поколение жителей сменяется другим. Вообще для города крайне важно создать возможности для ротации человеческого капитала. Многие поселения жалуются на отток молодежи, но, быть может, им не следует ее удерживать. Вместо этого нужно создавать условия для ее возвращения в будущем, когда она повзрослеет, добьется определенных результатов и захочет вернуться в родные места для более спокойной жизни.

Если Иннополис — государственный проект, реализованный за счет бюджета Татарстана, то поселение Бирюч в Белгородской области было полностью построено на частные средства, а именно группой компаний ЭФКО, производящей продовольственные товары. Изначально она создала инновационный, а затем и образовательный центр, где со временем начали селиться семьи сотрудников и самой ЭФКО, и других компаний. Сегодня Бирюч является, наверное, единственным в России частным hi-tech-поселением.

Есть еще и пример Доброграда во Владимирской области — городского поселения, которое развивается на средства предпринимателя Владимира Седова. Строительство началось в 2012 г., но проект еще не до конца реализован, и сейчас идут дискуссии о том, насколько вообще возможно его завершение. Тем не менее Седов не сдается, и в 2020 г. Доброград получил статус городского поселения. На сегодняшний день там проживает около 1000 человек.

СТАТУС ПОДХОДОВ

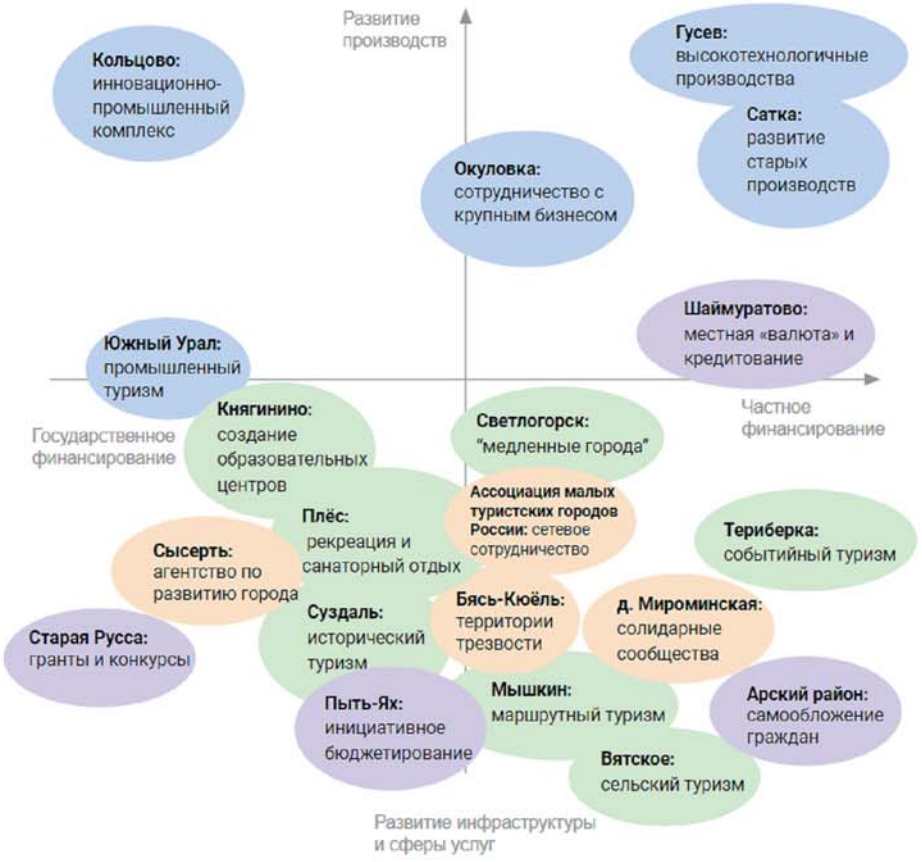
Велико разнообразие успешных примеров развития малых городов

Встречаются успешные примеры как государственных, так и частных инициатив по развитию малых городов

Выражен потенциал государственно-частного партнерства — представлено значительное количество успешных проектов такого взаимодействия

Легенда

Опора на новые производства	Экономика услуг
Финансовые технологии	Социальные технологии



Технопарк им. А. С. Попова
Иннополис, Республика Татарстан
источник: Иннополис — официальный сайт города

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПОСЕЛЕНИЙ

Высокие технологии. Ротация человеческого капитала

Иннополис

2012 г. — основание Иннополиса

2012 г. — создание на территории Иннополиса Особой экономической зоны

2014 г. — за Иннополисом закреплен статус города

2015 г. — официальное открытие города

2015 г. — открыт кампус Университета Иннополис

2016 г. — открыт лицей Иннополис на 360 обучающихся

2020 г. — резидентами и партнерами ОЭЗ «Иннополис» проинвестировано более 26,5 млрд рублей. **ОЭЗ показала 100% эффективность** по оценке Минэкономразвития РФ

На 2021 г. численность населения составляет **3955 чел.**

На начало 2023 г. в ОЭЗ «Иннополис» работает более **320** компаний: партнеров, резидентов и стартапов
Создано **8,3 тыс. рабочих мест**

Научно-образовательный центр
Бирюч, Белгородская область
источник: сайт

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПОСЕЛЕНИЙ

Частный инновационный центр

Бирюч

Инновационный центр Бирюч был основан в 2013 году на базе научных подразделений группы компаний ЭФКО.

Создание Инновационного центра Бирюч — это ответ группы компаний ЭФКО на увеличение темпов появления новых технологий и на стоящие перед человечеством глобальные вызовы.

Инновационный центр Бирюч – это сердце технологических разработок группы компаний ЭФКО.

Территория находится в поселке Белая Вежа, недалеко от города Алексеевки в Белгородской области.

ИЦ Бирюч является одним из партнёров и грантодателей проектного акселератора GenerationS, предоставляя победителям право реализации собственных проектов на базе научно-технического комплекса центра

Улицы городского поселения
Доброград, Владимирская область
источник: Официальный сайт города Доброград

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПОСЕЛЕНИЙ

Частное поселение

Доброград

Доброград — частное городское поселение, которое развивается на средства предпринимателя Владимира Седова

2012 г. — начато строительство первых зданий

2019 г. — вошел в состав Новосельского сельского поселения

2020 г. — получил статус городского поселения

В Доброграде проживает около **тысячи человек**

В основном, город предоставляет **рекреационные услуги**, проводятся фестивали, спортивные мероприятия, развивается туристическая инфраструктура

2020 г. — подписан приказ о создании особой экономической зоны промышленно-производственного типа «Доброград-1». Планируется открыть производства пенополиуретана, мебельной и текстильной продукции, построить завод среднего машиностроения

Напоследок приведу примеры новых экопоселений, идея которых пришла в Россию в начале 2000-х годов. Поначалу они чаще всего были связаны с эзотерическим учением родноверия, или славянского неоязычества, из-за чего их жителей нередко воспринимают как членов какой-то секты. Однако наши исследования не обнаружили в экопоселениях каких-либо элементов сектантства. Сейчас в России уже около 300 экспериментов подобного рода. Экопоселения в основном состоят из городских жителей, которые решили переехать в сельскую местность и создать своего рода коммуну. Это может рассматриваться как часть перехода к постаграрной экономике, о котором я говорил в начале выступления, — когда многие жители села не занимаются сельским хозяйством, а продолжают удаленно работать в городской экономике в качестве программистов, дизайнеров, маркетологов и т.д. Первым экопоселением, получившим статус муниципального образования, стало поселение Ковчег в Калужской области.

Также есть хороший пример кластера «Добрая земля» во Владимирской области, который состоит из нескольких экопоселений, часто имеющих в своих названиях, что показательно, слова «родное», «доброе», «светлое» и т.д. Когда мы начали исследовать его в 2012 г., нам казалось, что это часть новой архаики и бегства от цивилизации. Но местные жители убеждали нас, что в действительности их поселения — трансфер в будущее. При этом они твердо придерживаются определенных ценностей, таких как укрепление семьи, духовное и нравственное развитие личности, забота об окружающей природе и сельской территории. Разумеется, нельзя говорить о полноценной дезурбанизации и обратном потоке из города в село. Пока это только ручеек. Однако, согласно нашим исследованиям, уже около 3% городского населения России имеет не просто желание, а конкретные планы по переселению в сельскую местность либо на сезонное, либо на постоянное проживание. Как бы странно это ни выглядело, но главным ресурсом развития села сегодня являются именно горожане — как в XIX—XX вв. селяне были ресурсом для урбанизации.

И в качестве совсем уже заключения я хотел бы сказать, что малые города и сельские поселения обладают не столько экономической, сколько культурной ценностью. Это фабрики сохранения и воспроизводства идентичности, нашей национальной культуры. И мы видим, что в последние годы они становятся образцом для больших городов и мегаполисов, привлекая все больше уставших от стреми-

Экопоселение «Ковчег»
Малоярославецкий район, Калужская область
источник: личный архив

*В 1996 году экопоселения всего мира объединились в Глобальную сеть Экопоселений — Global Ecovillage Network (GEN).

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПОСЕЛЕНИЙ

Экопоселение Ковчег

Экопоселение* — это эксперимент, живой и творческий поиск нового образа жизни, соединяющего консервативный уклад простой и здоровой сельской жизни и современные знания и технологии, используемые разумно и бережно

Ковчег – поселение, состоящие из Родовых поместий, в котором на настоящий момент проживает более 200 человек

2001 г. — основание экопоселения

2007 г. — начала работу школа экопоселения

«Ковчег» занимает 121 гектар земли:
78 га — индивидуальные участки по одному гектару; 7 га — общая территория; 21 га сельхозземель общего пользования; 15 га — дороги и проезды

В экопоселении проводятся семинары и гостевые дни, проходят различные мероприятия, субботники и фестивали

Социально-культурный центр Добрая земля
Судогодский район, Владимирская область,
источник: dobrayazemlya.ru

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПОСЕЛЕНИЙ

Кластер экопоселений

Добрая земля

2010 г. — создание экопоселения «Добрая земля». Целью проекта является устойчивое развитие

Добрая Земля создавалась как инициатива нескольких семей для построения общественного, культурного центра, сфокусированного на развитии сельских территорий

Главные ценности: укрепление семьи, духовное и нравственное развитие личности, забота об окружающей природе и сельской территории, люди

с 2017 г. проводится форум **«Устойчивое развитие поселений»**

Кластер предлагает рекреационные и туристские услуги, на территории проводятся фестивали и мероприятия

Производит продукты органического земледелия и товары для реализации в интернет-магазине

В настоящий момент рядом с социально-культурным центром формируется экопоселение «Доброе»

тельного темпа жизни горожан. Именно поэтому у малых городов большое будущее.

ДИСКУССИЯ

В.А.РЕЙН, депутат Тюменской областной думы: Я бы хотел задать вопросы, связанные с аграрной спецификой нашей области. Все инструменты, о которых Вы говорили, частично используются и в Тюмени — инициативное бюджетирование, самообложение, грантовая поддержка, меценатство, социальные технологии и т.д. Но все же я считаю, что экономика первична. Мы сохраним нашу деревню, если там будут рабочие места с достойной заработной платой. А сохранять ее необходимо, поскольку нельзя забывать о продовольственной безопасности. Мы проводили опросы среди молодежи о возможных планах по трудоустройству в сельской местности. 70% опрошенных указали, что согласны работать в сельской местности, но при условии модернизации деревни, явных перемен, динамики, хороших заработных плат, инфраструктуры и решения жилищного вопроса. Сегодня, к сожалению, государственная поддержка сократилась, и, при всех достижениях российского аграрно-промышленного комплекса, так мы не сможем поддерживать его конкурентоспобность. Как Вы считаете, должен ли российский бюджет, несмотря на все трудности, больше поддерживать аграрно-промышленный комплекс России, чтобы расширить возможности использования указанного Вами инструментария? И какая идеология сможет укоренить в нашем обществе взаимную социальную ответственность?

И.В.ЗАДОРИН: Моя собственная информация, а также общение со многими экспертами убеждают: сегодня сельское население не может быть полностью занято в АПК. Просто не нужно. Более того, один только юг России в состоянии обеспечить сельскохозяйственной продукцией всю страну, поэтому многим более северным сельским территориям (и они это постепенно понимают) необходимо переходить к постаграрной экономике, в другие сферы производства и услуг. Главными для меняющегося села могут быть рекреация, экологический, сельский, событийный туризм, культурные мероприятия и в целом досуг. Помимо этого, возможен перенос на село производств, которые полностью или частично могут осуществляться дистанционно. Во время нашей экспедиции на Алтай в одной из ста-

рообрядческих деревень я встретил человека, внешность которого сразу выдавала в нем горожанина. Я сначала подумал, что это поклонник Рериха. Но оказалось, что он программист и действительно живет в этой деревне. Он просто купил себе дом и поставил вышку для раздачи интернета — вот и все, что ему требуется для работы. Взамен он получил экологический рай и то культурное окружение, которое его полностью устраивает. Такие люди и создают новый, постаграрный смысл российского села. Разумеется, это не означает, что все деревни должны превратиться в поселения для IT-специалистов, но большинству сел, скорее всего, придется так или иначе адаптироваться к условиям новой экономики.

О.А.РОМАНЕЦ, генеральный директор Агентства инфраструктурного развития Тюменской области: Меня больше всего заинтересовал класс успешных малых городов, сумевших восстановить производство. Тут есть огромный потенциал, поскольку у нас все еще сохраняется советское промышленное наследие. Так, в нашей области прямо сейчас реализуется проект по восстановлению и модернизации советского завода. Однако мой вопрос будет связан с планированием. Не секрет, что горизонты планирования сокращались все последние годы, а в 2022 г. они сжались максимально — не только на государственном и муниципальном, но и на личном уровне. У кого-то наблюдается тревожность и апатия, и они задаются вопросом: зачем что-то предпринимать, если не понимаешь, что произойдет завтра? С другой стороны, появилось много новых возможностей, и это создает определенные стимулы для активных действий. С Вашей точки зрения, какая стратегия более оправданна и результативна в текущих условиях?

И.В.ЗАДОРИН: Это действительно больной вопрос, особенно если мы говорим о горизонтах планирования не государства и бизнеса, а самих российских граждан. По сравнению с советским периодом у нас рухнуло не только производство, но и долгосрочные жизненные стратегии. Если для советского человека было привычно планировать на 20—25 лет вперед — грубо говоря, отучился, отработал, ушел на пенсию, — то сейчас все наши опросы демонстрируют, что при планировании своей жизни 80% респондентов в лучшем случае ограничиваются годом. Это значит, что подавляющее большинство российских граждан выбирает адаптационные стратегии. Они не прокладывают свой жизненный путь, а подстраиваются под обстоятельства. Это одна из

главных социально-экономических проблем современной России. Она затрудняет включение людей в крупные долгосрочные проекты и подрывает стимулы к созданию таковых в принципе. Поэтому сегодня одной из ключевых задач управленцев является четкая артикуляция образа будущего, хотя бы на локальном уровне. Если у вас идет строительство или модернизация завода, вам следует нарисовать общую картину будущего развития на 10—15 лет вперед, несмотря на все геополитические и иные катаклизмы. Нужно сформулировать перспективы. Например, указать необходимое для функционирования завода количество работников, их квалификацию и специальности, а также описать, какие возможности появятся одновременно с заводом (инфраструктура, социальная поддержка и т.д.). Только таким способом в наших непростых условиях можно вовлечь людей в процессы развития.

Д.Н.СТЕПАНОВА, член Студенческого совета Тюменской области: На Ваш взгляд, как региональная столица Тюмень прямо сейчас может помочь нашим малым городам?

И.В.ЗАДОРИН: Если коротко, то «надо делиться». Но не деньгами. Точнее, не только деньгами. Необходимо делиться идеями, проектами и мероприятиями — все эти активности можно и нужно переносить в малые города. Причем можно не только переносить тюменские мероприятия, но и создавать новые. Например, можно на год сделать Ишим сельской столицей Тюменской области, Заводоуковск — культурной, Тобольск — туристической...

О.Л.ЕЗИКЕЕВА, генеральный директор Фонда развития и поддержки предпринимательства Тюменской области: Занимаясь уже много лет муниципалитетами, я все время задаю один и тот же вопрос: кому должна принадлежать главенствующая роль в развитии муниципальных проектов? Все-таки регионы сильно отличаются друг от друга. Где-то есть ресурсы для самостоятельного развития малых территорий (как, например, в Тюменской области), но в других местах их попросту нет. Вы приводили примеры отдельных успешных городов и сел, но ведь это все равно крохи в масштабах страны. Не кажется ли Вам, что необходимо какое-то большое управленческое решение федерального уровня? Или все-таки каждый регион и даже отдельный муниципалитет должен самостоятельно определять направления развития? К сожалению, нередко встречаются случаи, когда муниципальное

руководство просто не хочет заниматься развитием, а вместо этого покупает квартиры в Москве, открыто говоря: «Мы не хотим, чтобы наши дети оставались в малых городах».

И.В.ЗАДОРИН: Сложный вопрос. Чтобы ответить, я должен указать на главный тренд развития российского общества в последние 20 лет. Его можно охарактеризовать формулой: рост разнообразия. Это проявляется в атомизации, неоднородности, всяческих расколах, разрывах и т.д. Наше общество крайне разнообразно. Однако тем самым возникают не только проблемы, но и возможности. Здесь я сошлюсь на теорему **Эшби**, которая гласит, что эффективная система управления должна быть хотя бы на один уровень разнообразнее и сложнее объекта управления. К сожалению, наш федеральный центр и его методы управления не соотносятся со сложностью и разнообразием российского общества. И вряд ли когда-нибудь они синхронизируются. Именно поэтому единая федеральная политика по развитию малых городов, скорее всего, в принципе невозможна, и уж тем более нет смысла ее проводить при текущем состоянии дел. Сегодняшние кейсы в моей презентации были подобраны не случайным образом. Это примеры самостоятельного поиска решений самими представителями малых территорий. С моей точки зрения, будущее малых городов зависит от развития местной и региональной инициативы. Общим для всех законом и бюджетированием этот вопрос не решить.

В.Д.ВОЛЛЕРТ, председатель президиума Совета муниципальных образований Тюменской области: Какие из перечисленных Вами сегодня инструментов наиболее эффективны для муниципальных образований с развитым сельским хозяйством?

И.В.ЗАДОРИН: Преимущество сельских территорий заключается в более широких возможностях по удержанию сообщества. Например, создание территорий трезвости возможно только в сельских поселениях, поскольку в городах это не позволят сделать большое количество людей и уже упомянутое разнообразие. Мне кажется, сельским территориям необходимо создавать сообщества активных граждан, которые взаимодействуют друг с другом, поддерживают или даже создают новые проекты. Повторюсь: при больших проектах, принесенных внешними акторами, местные жители должны быть вовлечены в них, иначе могут возникать конфликты. Поэтому главное для сельских поселений — создание мест-

ных сообществ. Все остальное уже определят сами жители.

О.С.АНДРЕЕВА, заместитель директора по науке и инновациям Института сервиса и отраслевого управления: Мой вопрос касается молодых жителей малых городов и сельских поселений. Вы упоминали, что часть молодых людей после завершения обучения не возвращается в родные места, хотя именно они должны были бы стать опорой для развития экономики и социальной сферы. Есть ли успешные примеры малых городов, которым удавалось закрепить и удержать молодых людей?

И.В.ЗАДОРИН: Меня задело одно слово, которое Вы произнесли, — «закрепить». Откровенно говоря, оно мне очень не нравится. Я бы все же использовал другие понятия, а именно «привлечь» и «вовлечь». Может быть, даже «увлечь». Совсем необязательно ориентироваться на уезжающую молодежь. Возможно, вам удастся привлечь совсем других людей, из других городов. Вопрос в другом. Как сделать из сельского поселения привлекательное для молодежи место? Что вообще привлекает молодежь? На мой взгляд, это то, что обобщенно можно назвать «крутизна», что-то оригинальное, необычное, к чему

хочется приобщиться, и что не стыдно признать своим. Когда вы говорите им: вы здесь родились и обязаны закрепиться, — это слабый стимул. Лучше позвольте свободно уехать, но при этом создайте что-то нестандартное и уникальное — предприятие, больницу, школу, фестиваль и т.д. И все это — особенно если вам удастся привлечь жителей других городов со своими идеями и проектами, — повлияет на молодежь, которая начнет задумываться, а не стоит ли ей вернуться или вообще не уезжать. Например, мой однокурсник из МФТИ уехал в Мордовию и основал там математический лицей. Сегодня его ученики получают первые места на международных олимпиадах. Благодаря этому он активно привлекает людей из других регионов. Это наглядно демонстрирует: чтобы быть привлекательным, городу или поселению необходимо создать что-то уникальное, причем в любой области.

И.Б.ХУСАИНОВ, Генеральный директор компании «Этажи»: Как вы считаете, не стоит ли провести такую реформу, чтобы не только размеры трансфертов, но и доходы муниципальных служащих, прежде всего руководителей, зависели от их успешности? Возможно, это создаст дополнительные стимулы

для развития. Хотелось бы, чтобы места в руководстве муниципалитетов занимали лучшие люди.

И.В.ЗАДОРИН: Здесь я сошлюсь на понятие «экономика заслуг». Некоторые мои коллеги сейчас продвигают идею создания в населенных пунктах системы оценки вообще всех жителей с точки зрения их вклада в развитие территории. Таким образом, каждый житель получает определенный рейтинг и соответствующее ему количество валюты, которую коллеги назвали «лептой». Эти «лепты» в свою очередь обмениваются на материальные ресурсы. К чему я это говорю? Вы сказали, что места в руководстве должны занимать лучшие люди. Однако оценить их заслуги могут только сами жители, и то не всегда — хотя бы потому, что часть из них, обладая нужной квалификацией и талантами, не столь публична, открыта, популярна и т.д. Просто в силу специфики своих функций. Тем не менее я согласен, что необходимо осторожно вводить механизмы, которые бы позволили местным жителям оценивать управленцев по их заслугам и вкладу в местное развитие. К сожалению, в последние годы в России разрыв между управленцами и местным населением увеличивается. Руководство городов, муниципалитетов и поселений все меньше зависит от граждан

и все больше — от вышестоящих органов и лиц, их представляющих.

Р.Р.ГИЛЬМИНТИНОВ, старший научный сотрудник Школы исследований окружающей среды и общества: Вы описывали ситуации, когда бизнес приходит в малый город, что становится отправной точкой роста. Но в качестве одной из ключевых проблем подобного сценария Вы назвали незаинтересованность бизнеса в привлечении местного населения, что может привести к межкультурным и социальным конфликтам. Однако как повлиять на бизнес, чтобы он прежде всего работал с местными жителями, а не опирался на внешних и вахтовых работников? При этом важно учитывать, что современный бизнес редко является трудоемким, особенно если речь идет о добывающей промышленности, которая в основном зависит от осваиваемых территорий и не требует большого количества трудовых ресурсов.

И.В.ЗАДОРИН: В свое время мои коллеги проводили исследование об отношении жителей городов к большим событиям общенационального или мирового уровня, которые там происходили. Опрашивали жителей Сочи после зимних Олимпийских игр,

жителей Владивостока после саммита АТЭС и жителей Казани после Универсиады. Результаты были следующие. Жители Сочи отнеслись к прошедшей Олимпиаде негативно, несмотря на ее большой успех. Во Владивостоке количество довольных и недовольных было примерно равным. Самыми довольными оказались жители Казани. Авторы исследования начали искать причины, и выяснилась одна важная подробность. Жителей Сочи никак не привлекли к организации события. Пришел большой московский бизнес и сделал все самостоятельно, отодвинув в сторону любые местные инициативы. Для сочинцев Олимпиада не была их событием. Во Владивостоке к организации и проведению саммита АТЭС частично привлекали студентов и волонтеров. В Казани же изначально вся подготовка к Универсиаде была основана на активном участии местных жителей и организаций. Эта история демонстрирует, что любой бизнес, приходя на новую территорию, должен понимать: если не вовлекать жителей уже на этапе планирования, то конфликт «свой—чужой» практически гарантирован. Разумеется, для некоторых бизнесов это может быть не столь важно, и им хватит ресурсов самостоятельно реализовать проект в определенном городе. Однако они должны быть готовы к тому, что и дальше

они всегда будут там полностью автономны — с соответствующим отношением со стороны местных жителей. В итоге, возможно, такие бизнесы минимизируют свои затраты, но рано или поздно получат проблемы иного рода. Сотрудничество, вовлечение местного населения заведомо сокращают все издержки на дальнейшую социальную ответственность.

И.Н.КОСОГОРОВА, директор Школы гостеприимства и сервиса: Как Вы считаете, чем малые города Сибири могут привлечь жителей столичных городов?

И.В.ЗАДОРИН: Мой ответ будет состоять из двух частей. Первая будет универсальной — необходимо привлечь какой-то уникальной особенностью. Это работает для любой территории. Я сегодня как раз приводил пример Териберки. Однако надо признать: в России не так много туристов, чтобы их хватило на все потенциальные туристические объекты, даже несмотря на всплеск внутреннего туризма, который в силу сложившихся обстоятельств ожидается в ближайшие годы. Поэтому конкуренция идет на уровне не столько привлекательности, сколько сервиса и комфорта. Это важнейший фак-

тор для условного «москвича», избалованного зарубежным туризмом. Он может быть абсолютно уверен, что сами по себе российские туристические объекты сопоставимы с иностранными или даже превосходят их, но ему сложно избавиться от предубеждения в отношении сервиса, который не предоставит ему комфортного проживания, соответствующих услуг и инфраструктуры.

Е.В.АНДРИАНОВА, заведующая кафедрой общей и экономической социологии Тюменского государственного университета: Как Вам кажется, кто может составить ядро качественного человеческого капитала, необходимого для развития малых территорий? Можете дать какие-то конкретные характеристики? Всегда ли это молодые люди?

И.В.ЗАДОРИН: Честно сказать, это непростой вопрос, на который у меня нет ответа. Конечно, нужны авторитеты, нужны люди с хорошей репутацией, которые смогут вовлечь жителей. Их мало, и всегда будет мало. Я вернусь к тому, что уже говорил. Вы можете выдвинуть проект, интересный не только тюменскому специалисту, но и представителям других регионов, которые получат шанс на творческую реализацию в Тюменской области. И, разумеется,

при поиске уникальных людей нельзя ограничиваться исключительно своим регионом. Более того, сейчас есть возможности привлечения талантливых людей из Европы, которых не устраивает направление развития европейской культуры. Они, придерживаясь консервативных ценностей, могут увидеть в России подходящую для себя страну. Главное — предложить им эти ценности в пакете с удовлетворением всех остальных их потребностей. Тогда повторение опыта с приглашением семейства **Растрелли** или **Витуса Беринга** может оказаться весьма успешным. Главное — создать сверхпроект.

С.И.КАСПЭ: Немного дополню ответ лектора. Еще **Виктор Шкловский** заметил: «Если бы был заказан какому-нибудь человеководу Пушкин, то вряд ли человековод догадался, что для того, чтобы получить Пушкина, хорошо выписать дедушку из Абиссинии». Какие уж тут конкретные характеристики...

Н.Ю.ОГОРОДНИКОВА, заместитель директора департамента агропромышленного комплекса Тюменской области: Как вы оцениваете запущенную в 2020 г. государственную программу комплексного развития сельских территорий? Помимо прочего, в рамках этой программы в конце 2022 г. председатель

правительства **Мишустин** подписал распоряжение о критериях выделения опорных сельских населенных пунктов. Но когда мы их выделим в Тюменской области, одни территории неизбежно станут опережать в развитии другие. Как мы должны относиться к усилению различий в развитии между различными территориями?

И.В.ЗАДОРИН: Проблемой является не сам факт различий, а порождаемый ими разрыв в объеме располагаемых ресурсов, особенно в виде увеличения федеральных и региональных трансфертов поселениям, подошедшим под определенные критерии. Если же мы говорим о различии ролей, то это может даже служить стимулом для развития. Вновь подчеркну: для малых городов и поселений важно найти новый смысл жизни и особую собственную роль. В таком случае различия неизбежны, ведь один город будет развивать туризм, другой — культуру, третий — образование... Чего не должно быть, так это различий в статусе. Функциональные различия — это нормально и правильно, а ресурсные — ненормально и неправильно.

А.В.ЛОЗИЦКИЙ, генеральный директор группы компаний «ТюмБИТ»: В данный момент мы в

рамках проекта «Капитаны бизнеса» поднимаем инвестиционную привлекательность Упоровского района через развитие туризма. Для этого мы запускаем конкурс для местных жителей, цель которого — создание мифических сказочных героев Упоровской земли, чтобы они стали одной из привлекательных особенностей нашего района. Существуют ли подобные примеры в других городах и муниципалитетах?

И.В.ЗАДОРИН: На самом деле во многих городах придумывают свои легенды и создают вокруг них бренд, причем не всегда это связано с мифами. Мышкинская мышь — обычная мышь. Где-то, конечно, могут использовать образы лешего или, скажем, водяного. Однако невозможно стать конкурентоспособным только благодаря созданию нового особенного героя. Вы должны, грубо говоря, сделать из своего лешего самого крутого лешего и убедить в этом остальных. То есть показать, что у вас не просто место силы, а «пуп земли», где обитают лучшие российские лешие (смеется). Или водяные. Или ведьмы. Если при этом вы сумеете придумать действительно уникального персонажа, то, разумеется, это нужно будет использовать.

А.В.ПАНТЕЛЕЕВ, заместитель губернатора Тюменской области: Вы рассмотрели четыре класса методов развития, выделенные на основе изучения опыта российских городов. Анализировали ли Вы опыт иностранных городов, и были ли там иные модели и инструменты, которые мы бы тоже могли использовать?

И.В.ЗАДОРИН: Иностранный опыт мы изучали в меньшей степени, но ведь многие российские примеры имеют аналоги или прототипы за рубежом. Те же исторические города, «медленные города», экопоселения. Между прочим, существует международная ассоциация экопоселений, где есть и российские представители. Когда речь заходит о подобных моделях, стоит учитывать, что они преимущественно европейские и американские. В данный момент для нас как для исследователей очень интересен опыт Азии, на который мы раньше обращали мало внимания. Мне кажется, мы сможем и там найти множество интересных моделей.

А.В.МООР: Первая ремарка очевидна. О многих примерах я уже знал, но опыт Териберки, где смогли убедить китайцев, что под северным сиянием можно зачать счастливых и здоровых детей, как мне

кажется, заслуживает аплодисментов. Для наших китайских гостей мы в Тюмени готовы предложить более гуманные условия — например, посидеть на стуле Григория Распутина в селе Покровском, чтобы зарядиться его легендарной энергией. К тому же Тюмень поближе к Китаю, чем Териберка...

Если переходить к более серьезным итогам обсуждения, то я хотел бы начать с производства. Для нас первым приоритетом является восстановление старых и создание новых производств. Без этого мы не сможем развивать никакие другие направления.

Я согласен с тем, что можно сколько угодно рассказывать про наши туристические объекты, достопримечательности и проекты, но у нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление. У меня тоже есть несколько историй знакомых из столичных регионов, которые сталкивались с ужасным сервисом и отказывались после этого приезжать к нам еще раз. А потому наш второй приоритет — развитие сферы услуг и сервиса в малых городах и сельских поселениях.

Идеология «**Губернаторских чтений**» всегда заключалась в обсуждении таких вопросов, на которые невозможно найти однозначные ответы. Мы всегда придерживались дискуссионного, а не директивного формата. Сегодняшняя тема полностью со-

ответствует идеологии нашего проекта, и я бы хотел обратить внимание на одну важную вещь, которую отметил в своем выступлении **Игорь Вениаминович**. Возможно, это спорное утверждение, но все же. При развитии муниципалитетов и сельских поселений их представители постоянно беспокоятся об оттоке молодежи, и мы постоянно ищем, как бы вернуть ее или вообще не отпустить. Я, как и **Игорь Вениаминович**, тоже выступаю против закрепления и закрепощения молодых людей, тоже считаю, что их необходимо мотивировать и стимулировать. Действительно, не стоит сопротивляться этому процессу. Естественная цель молодежи — перемещение в большие города и мегаполисы в поисках качественного образования и самореализации. Наша задача — привлекать их обратно в более взрослом возрасте. И не только их, но и представителей других регионов. Это по-настоящему интересная парадигма, которая позволит нам не замыкаться на простых, примитивных, да к тому же неэффективных решениях.

Также я поддерживаю другой спорный тезис **Игоря Вениаминовича**: развитие сельских территорий не равно развитию АПК. Подобной парадигмой мы загоняем себя в ловушку, пугая многих людей, которых пытаемся привлечь, тем, что сельская

жизнь — это только сельское хозяйство. Разумеется, это базовая отрасль, но не единственная. Мы должны признать, что перспективы развития сельских поселений сегодня связаны с другими отраслями.

Крайне интересной мне показалась концепция «медленного города», который обещает комфорт людям старшего возраста, уставшим от ритма жизни больших городов. Прежде всего это пенсионеры, для которых «медленный город» — возможность получить «вторую молодость» и быть, между прочим, полноценными субъектами экономической жизни. Рядом с нами есть регионы, которые являются источником таких людей, — это наши друзья Ямал и Югра. Не все хотят жить в большом суетливом городе. Нам необходимо привлекать их. Этот процесс уже идет, но пока хаотично, методом сарафанного радио. Я думаю, что мы должны превратить это в систему, поскольку эти люди могут быть вовлечены в социальные проекты наших городов на основе общих ценностей — ведь все мы являемся частью Большой Тюмени. В качестве примера потенциального «медленного города» я бы хотел предложить Вам, **Игорь Вениаминович**, посетить село Суерка в Упоровском районе. Это малая родина Героя Труда Российской Федерации и генерального директора «Сургутнефтегаза» **Владимира Леонидовича**

Богданова, который восстановил на свои средства местный храм и организовал ремонт дорог. Но главное — это то, как люди там умеют объединяться. Глава поселения, удивительная женщина, сумела вовлечь местных жителей в развитие благоустройства, поэтому село выглядит красиво в любое время года.

Это подтверждение того, что невозможно развивать малые города и сельские поселения с помощью больших федеральных проектов и специальных органов. Мы должны изменить наши привычные представления и переходить из объектов управления в субъекты. Мы вновь убедились, что потенциал развития полностью зависит от нас. А Ваши примеры, **Игорь Вениаминович**, показали, что тот, кто ищет, всегда найдет. С помощью оригинальных и нестандартных решений выход к развитию можно найти там, где, казалось, все предрешено и обречено. То, о чем Вы сегодня рассказали, будет полезно использовать в нашем управленческом инструментарии. От лица всех участников «**Губернаторских чтений**» благодарю Вас за интересное выступление и содержательные ответы.

Издатель – АНО «Полития»

Ответственный редактор
Святослав Каспэ

Редакторы
Лидия Галкина,
Даниил Клестов

Корректор
Светлана Микоян

Дизайн, техническое редактирование и компьютерная верстка
Иван Филимонов

Распространяется свободно
при условии ссылки на первоисточник

Подписано в печать 26.05.2023.
Тираж 350 экз.
Отпечатано в ООО «ЭКОТАЙД»
109202, Москва, 1-я Фрезерная ул., д. 2/1, стр. 11