



# ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИК РАЗВИТИЯ СЁЛ В РОССИИ



# СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| §1. <a href="#">Устойчивые сёла: почему это важно</a> .....                       | 3   |
| §2. <a href="#">Возможности системного улучшения качества жизни в сёлах</a> ..... | 9   |
| <a href="#">Что мы знаем о развитии сёл в России?</a> .....                       | 10  |
| <a href="#">Калмыкия: барьеры развития сёл</a> .....                              | 13  |
| <a href="#">Калмыкия: точки роста сельских территорий</a> .....                   | 20  |
| <a href="#">Удмуртия: барьеры развития сёл</a> .....                              | 32  |
| <a href="#">Удмуртия: точки роста сельских территорий</a> .....                   | 40  |
| <a href="#">Результаты опроса практиков сельского развития</a> .....              | 52  |
| §3. <a href="#">Инструменты поддержки сельских территорий</a> .....               | 56  |
| <a href="#">Государственное финансирование</a> .....                              | 59  |
| <a href="#">Частное финансирование</a> .....                                      | 68  |
| <a href="#">Институты развития</a> .....  | 70  |
| <a href="#">Агентство стратегических инициатив</a> .....                          | 74  |
| <a href="#">Агентство развития сельских инициатив</a> .....                       | 76  |
| §4. <a href="#">Практическое руководство для разработки проектов</a> .....        | 78  |
| <a href="#">Разработка: быстрый шаблон для проектов развития территорий</a> ..... | 80  |
| <a href="#">Вопросы из шаблона для проектов развития территорий</a> .....         | 86  |
| <a href="#">Подготовка к реализации проекта: планирование</a> .....               | 93  |
| <a href="#">Подготовка к реализации проекта: бюджет</a> .....                     | 97  |
| §5. <a href="#">О проекте «Сельские лаборатории»</a> .....                        | 102 |



# § | УСТОЙЧИВЫЕ СЁЛА: ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

В последние годы важнейшей в мире моделью развития становится концепция устойчивого развития, которая предполагает баланс между экономическим ростом, социальными улучшениями и усилиями в области охраны окружающей среды. В центре этой концепции находится каждый отдельный человек, его потребности и качество его жизни. Согласно концепции, никто не должен быть оставлен позади, а нынешним поколениям следует сохранить ресурсы для будущих поколений. Данный подход к развитию стал особенно популярным после того, как 193 страны-члена ООН приняли в 2015 году 17 Целей устойчивого развития (ЦУР)<sup>1</sup>, предназначенных для достижения всеми странами вне зависимости от уровня их благосостояния, а также регионами, городами и сельскими территориями.

Несмотря на неожиданный глобальный кризис 2020 года, связанный с распространением новой коронавирусной инфекции, переход к устойчивому развитию не только не теряет свою актуальность, но и получает новое значение. Необходимость преодоления экономических и социальных последствий пандемии заставляет искать новые пути развития на самых разных уровнях — от глобального до местного, от корпоративного до некоммерческого. Когда стало понятно, что мир столкнулся с сильнейшим вызовом за весь период экономической истории после Второй мировой войны, десятки международных организаций, отраслевых объединений, корпораций, учёных и даже представителей министерств из разных стран выступили с публичными призывами придерживаться принципов устойчивого развития при проведении антикризисной политики. Иными словами, при спасении отраслей, компаний и рабочих мест рекомендуется прежде всего поддерживать местные сообщества и работников, малый и средний бизнес, а также отрасли, оказывающие наименьшее негативное воздействие на окружающую среду.

#### Автор статьи

— *Татьяна Ланьшина*, к.э.н., старший научный сотрудник РАНХиГС, менеджер российского отделения международной Сети по поиску решений в области устойчивого развития SDSN, генеральный директор ассоциации «Цель номер семь».

---

<sup>1</sup> Документ «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»

Все это делает особенно актуальными вопросы локального экономического и социального развития в контексте устойчивого развития. В кризисные периоды всегда усиливается разрыв между городом и сельской местностью, между регионами с высоким уровнем благосостояния и наименее обеспеченными регионами. И в такое время активность местных сообществ, их способность и желание развиваться в новых для них направлениях определяют то, какими они выйдут из кризиса.

Сельская местность имеет важное значение для устойчивого развития. Традиционно она являлась источником продовольствия и сырья для отраслей лёгкой промышленности. В последние десятилетия как в России, так и во многих других странах село находится в кризисе. Это связано с тем, что в современных условиях продукты питания производятся в основном агропромышленными холдингами, что вытесняет с рынка небольшие фермерские хозяйства.

Следствием этого, помимо социальных проблем, являются многочисленные негативные побочные эффекты для окружающей среды. В частности, концентрация агропромышленного производства приводит к использованию больших объёмов удобрений и пестицидов. Продукты перевозятся на сотни или даже тысячи километров, что увеличивает их углеродный след. В России также зачастую отсутствует должное обращение с отходами животноводства и растениеводства.

Российские сельские территории сталкиваются с серьёзными вызовами, которые ставят под угрозу существование многих сел и деревень. В ряде сёл не осталось пунктов медицинской помощи, школ и детских садов. Сельская местность испытывает дефицит рабочих мест и сталкивается со сложностями в развитии малого бизнеса и самозанятости.



Небольшим фермерским хозяйствам сложно конкурировать с крупными агрохолдингами, многие фермеры не имеют навыков и средств, необходимых для развития своего бизнеса, для формирования постаграрной экономики в сельской местности местным жителям часто не хватает знаний. Во многих регионах недостаточно развита инфраструктура — прежде всего, автомобильные дороги и доступ к сети Интернет. Ввиду длительного нерационального использования земель и чрезмерной нагрузки на них в XX веке в ряде регионов (и, в частности, в охваченной исследованием Республике Калмыкия) наблюдается опустынивание и нехватка питьевой воды. Все эти проблемы вынуждают молодых людей и семьи с детьми покидать сельские территории и переезжать в ближайшие районные центры или крупные города. В результате в сельской местности происходит снижение качества человеческого капитала, а средний возраст жителей растёт.

Данное исследование охватывает всего два субъекта Российской Федерации — Республику Калмыкию и Удмуртскую Республику, — однако оно может быть полезно активным жителям сельской местности в других регионах, желающим реализовать свой потенциал развития, а также при проведении политики стимулирования развития в сёлах и деревнях. В нём подчеркивается важность потребления местных продуктов, что имеет большое значение для локальных экономик, ценность взаимопомощи и коллективного действия, преимущества сельской кооперации, которая развивается в России с трудом.

Отмечен ряд информационных и коммуникационных проблем, свойственных для сельских жителей. В частности, фермеры и местные предприниматели часто не знают о доступных грантах и условиях их получения, не умеют взаимодействовать с кредитными учреждениями и партнёрами, не имеют достаточных знаний в области ведения бизнеса.

## **5 ПРИНЦИПОВ РАЗВИТИЯ ОТ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООН**

- 01 Повышение производительности, занятости и добавленной стоимости в продовольственных системах.
- 02 Защита и улучшение природных ресурсов.
- 03 Повышение уровня жизни и содействие инклюзивному экономическому росту.
- 04 Повышение устойчивости людей, сообществ и экосистем.
- 05 Адаптация местного управления к новым вызовам.

В работе предпринята попытка нахождения новых точек роста сельских территорий с применением кластерного подхода. К наиболее перспективным направлениям экономического развития сельской местности в Республике Калмыкия отнесены животноводство и растениеводство, поскольку данный регион имеет давние сельскохозяйственные традиции, в особенности животноводческие.

В Удмуртской Республике также выявлены возможности развития аграрного кластера, который может объединить в себе такие направления, как выращивание льна, гречихи, рапса, спаржи, разведение крупного рогатого скота, овцеводство, птицеводство и пчеловодство. Помимо этого, в регионе выявлен туристический потенциал, в частности, рекреационный, этнографический и событийный. Развиваются культурный и ремесленный кластеры. Подобные исследовательские проекты позволяют формировать стратегическое мышление среди жителей сёл и деревень, необходимое для устойчивого развития их населенных пунктов.

Процесс внедрения дискуссии об устойчивом развитии в жизнь сельской местности находится в России на начальных этапах, как и процесс локализации ЦУР на местном уровне. В мире такие процессы пока тоже являются недостаточно развитыми. Одним из наиболее успешных примеров локализации ЦУР можно считать пример Аландских островов — автономного региона в составе Финляндии с населением 30 тыс. человек, который состоит из 16 муниципалитетов.

Регион отличается ростом численности жителей в сельской местности, высоким уровнем благосостояния и высокой продолжительностью жизни. Уже в течение многих лет бизнес Аландских островов подчинён принципам устойчивого развития



и социальной ответственности. В 2016 году правительство Аландских островов на базе семнадцати международных Целей устойчивого развития разработало свою «Повестку дня в области устойчивого развития» из семи целей, которая в 2019 году была удостоена престижной Европейской премии за устойчивое развитие (European Sustainability Award). Примечательно, что в разработке аландского документа приняли участие все желающие местные жители.

Исследование практик развития сельской местности в России не является популярным среди академического и экспертного сообщества, а сельская жизнь привлекает к себе достаточно мало внимания общественности. При этом, с точки зрения устойчивого развития, сёла имеют свою специфику, и реализация ЦУР в них в некоторой степени отличается от реализации ЦУР на городском, региональном и тем более национальном уровнях. Экономика сельской местности намного менее развита в сравнении с городской экономикой. Социальные проблемы села часто являются более острыми, особенно в плане доступности систем образования и здравоохранения. Что касается состояния окружающей среды, то жители сельской местности часто считают, что в деревне экологично абсолютно всё, и это представляет собой совершенно ошибочное мнение. Также российские сёла и деревни являются очень разными, и для них достаточно сложно разработать один или несколько типовых наборов решений в сфере устойчивого развития. Знакомство сельских сообществ с повесткой устойчивого развития и их вовлечение в дискуссию об устойчивом развитии села поможет сплотить единомышленников и расширить потенциальные направления их деятельности. Хочется верить, что данное исследование станет первым шагом на пути к формированию профессиональной дискуссии об устойчивом развитии села в России и к появлению первых местных стратегий устойчивого развития.





## **§ 2** ВОЗМОЖНОСТИ СИСТЕМНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ В СЁЛАХ

## 2.1 ЧТО МЫ ЗНАЕМ О РАЗВИТИИ СЁЛ В РОССИИ?

В сёлах Российской Федерации живет четверть населения страны, однако систематического знания о жизни российского села нет ни у ученых, ни у управленцев, ни у самих жителей сёл. До сёл редко добираются полевые интервьюеры с анкетами опросных компаний. Целенаправленное исследование сельских территорий затруднено, и это затруднение только подчёркивается отдельными островками на карте нашей страны, ставшими объектами пристального внимания академической науки и студенческих практик географов, социологов и будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению. Сложно утверждать наверняка, есть ли в принципе такое явление как «русские сёла» или же нам нужно отдельно говорить про сёла Удмуртии, сёла Калмыкии, сёла Карелии, сёла Осетии. Одновременно наиболее комфортным и наиболее бесплодным подходом к сёлам является взгляд экономистов, рассматривающих сельские территории через призму агропромышленного комплекса страны. С этой лишённой эмпатии и внимания к культуре монетаристской позиции российских сёл просто не должно быть. И действительно, многие из них исчезают, и туда приходят географы и биологи изучать, как сельскохозяйственные территории возвращает себе природа.

Антропологи летят на вертолётах и хOVERкрафтах туда, где чудом еще выживают обречённые на традиционные промыслы малые народы. Лингвисты спешат записать песни последних живых бардов, поющих на умирающих языках. Мегалополисы, разрастаясь, вторгаются в сельские территории дачами, вторыми домами и коттеджами горожан.

Авторский коллектив исследования

*Петр Иванов*, социолог города-лаборатории «Гражданская инженерия», консультант по стратегическому управлению развитием территорий, автор и редактор канала «Урбанизм как смысл жизни»

*Варвара Зотова*, социолог-исследователь, старший преподаватель РГГУ

*Людмила Намруева*, кандидат социологических наук, ведущий научный сотрудник отдела комплексного мониторинга и информационных технологий Калмыцкого научного центра РАН

*Ксения Романенко*, магистр культурологии, организатор экспедиций по исследованиям образования в российских регионах, преподаватель Высшей школы экономики

*Анастасия Маслова*, аналитик Центра социального проектирования «Платформа»

*Дмитрий Лисицин*, руководитель направления территориального развития Центра социального проектирования «Платформа», сопредседатель исполнительного комитета Экспертного совета по малым территориям

Бездушные агропромышленные комбинаты и душевные бородатые фермеры колонизируют бывшие когда-то сельскими ареалы крупных городов. Обеспеченные дауншифтеры скупают деревенские дома и рассуждают о том, как горожанам вернуться к природе. Дауншифтеры победнее уходят в религиозные коммуны анастасийцев и виссарионовцев. Идейные дауншифтеры создают сельскохозяйственные кооперативы, исповедующие ценности анархо-синдикализма. Эти ситуации — ситуации городской колонизации села — худо-бедно оказываются в фокусе исследований и журналистских материалов. Это своего рода фронт знаний о российском селе.

Помимо городской колонизации есть и другие ситуации и практики развития села. Гораздо хуже описанные и зачастую ускользающие от микроскопа науки и пера журналиста. Грибосушильни в Иркутской области, сельские ТОСы Бурятии, уругвайские старообрядцы на Дальнем Востоке. Случаи более заземлённые в локальной культуре, произрастающие из этнических и религиозных традиций, низовой инициативы. Сигналы об этих практиках прорываются сквозь монотонный шум об экономической бесперспективности сельских территорий и убедительно говорят об обратном.

В нашем исследовании практик развития села мы поставили себе задачу изучить два региона – Удмуртию и Калмыкию. Нам нужно было понять, какие в этих регионах есть колониальные, низовые или смешанные практики развития сёл, с какими проблемами сталкиваются сёла в своём развитии, что помогает им развиваться, кто является лидерами сельского развития в этих регионах, как лидеры узнают информацию о возможностях, инструментах и других практиках развития, и как они видят будущее своих территорий.

## **ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ОТВЕТИТЬ НА ЭТИ ВОПРОСЫ, НАША КОМАНДА:**

- 01 провела обзор научной литературы и публицистики по развитию сёл в России вообще и конкретно в Удмуртии и Калмыкии;
- 02 провела серию экспертных интервью с людьми, уже собирающими различный опыт развития сёл в Удмуртии и Калмыкии;
- 03 сформировала анкету и провела телефонный опрос практиков развития села. В каждом регионе было опрошено 100 лидеров сельского развития, о части из которых мы узнали из глубинных интервью и других материалов, а часть нашли по рекомендациям других лидеров.

# **В ЭТОЙ БРОШЮРЕ МЫ ДЕЛИМСЯ С ВАМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

Результаты не претендуют на исчерпывающую полноту описания всех существующих практик развития сельских территорий даже в масштабе выбранных нами двух регионов. Однако мы думаем, что знакомство с нашим исследованием позволит читателю чуть лучше представить разнообразие проблем и вызовов сельских территорий Калмыкии и Удмуртии, а также чуть лучше понять, как сельские территории могут отвечать на эти вызовы и решать эти проблемы. И, что самое главное, узнать, кто и почему становится лидером в этих непростых ситуациях.

## 2.2 КАЛМЫКИЯ: БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ СЁЛ

Несмотря на удивительный природный и человеческий потенциал Республики Калмыкия, для нее характерен ряд проблем и барьеров – экологических, инфраструктурных, социальных. Эти факторы становятся тормозом для развития сельских территорий, существующих и новых проектов. Однако в некоторых случаях они как раз могут стать основой для новых идей, решений и проектов.

Проблемы и барьеры выявлены в ходе экспертных интервью и анализа академической и публицистической литературы. Они разделены на 6 условных блоков – «Проблема языка и культурного наследия», «Экология», «Инфраструктура», «Крестьяне и фермеры», «Информирование и коммуникация в сельском бизнесе», «Исходящая миграция».



## **ПРОБЛЕМЫ ЯЗЫКА И КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ**

Проблемы сохранения языка и культурного наследия упоминаются экспертами как осознаваемые и болезненные проблемы. Экспертами отмечается утеря литературного калмыцкого языка в бытовом общении. Ситуация усугубляется сокращением часов на изучение калмыцкого языка и литературы в средней школе (по сравнению с расцветом изучения языка в 1990-е с выпуском двуязычных учебников, специальными классами и т.д.), необходимостью выбирать между калмыцким и русским в качестве родного языка для изучения, нехваткой учителей в средней школе, старением преподавательского состава, а также архаичностью («скучностью») учебных программ для школьников.

Одновременно требуется и серьёзная поддержка принципиальных для калмыцкой идентичности мест, например, села Ики-Бухус (родина Ээлян Овла, одного из крупнейших народных певцов эпоса «Джангар») и поселка Чилгир (место проведения I общекалмыцкого съезда Советов, провозглашения автономии). Многим памятникам Калмыкии требуется помощь. Сельским музеям требуются дополнительные ставки сотрудников, финансирование и комплексная поддержка в выстраивании деятельности. Часть религиозных памятников находится в запустении.



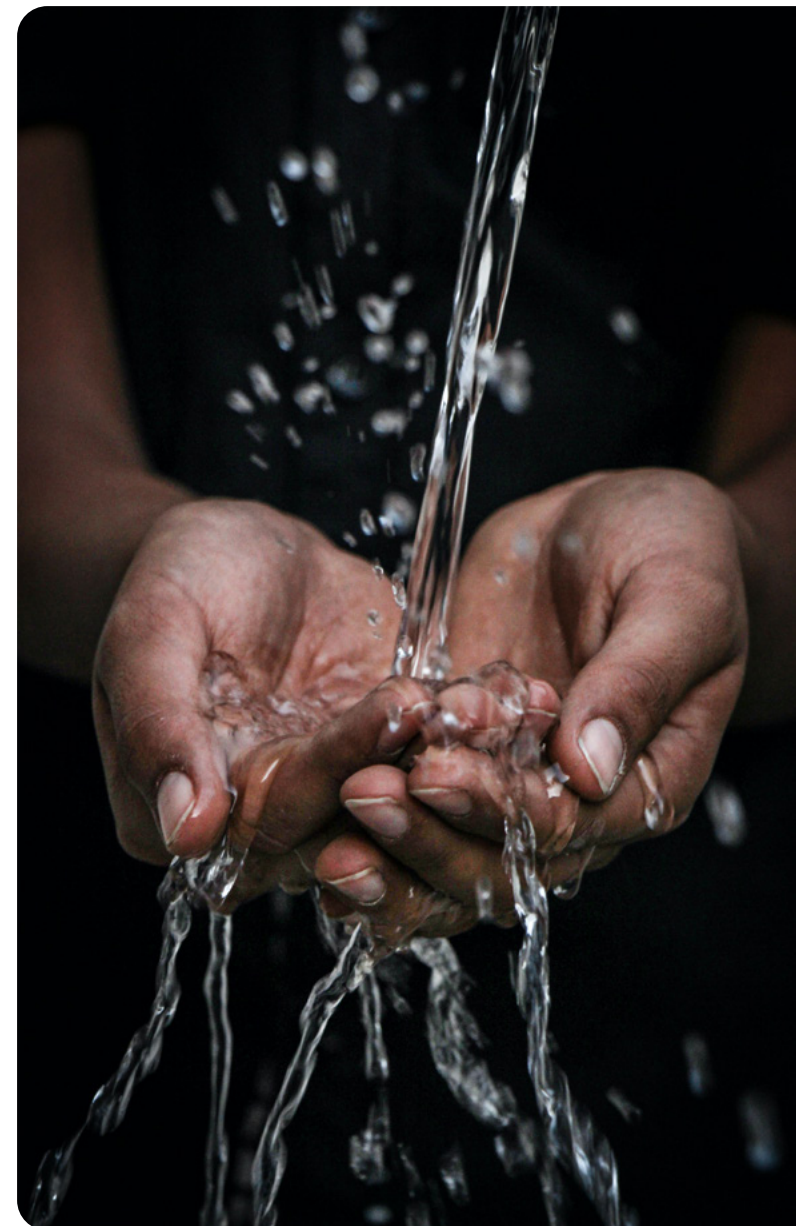
## ЭКОЛОГИЯ

Для Калмыкии характерны несколько экологических проблем, в первую очередь – опустынивание и нехватка питьевой воды. К антропогенной экологической катастрофе привело нерациональное использование земель в XX веке – распашка пастбищ, сверхнагрузка на пастбища, погоня за численными показателями, утеря повсеместной традиции последовательного выпаса четырех видов скота (баранов, верблюдов, коров, коней), питающихся разной растительной пищей и, соответственно, поддерживающих баланс. Депривация пространства усиливается со степными пожарами по сухой траве и ветровой эрозией.

## ИНФРАСТРУКТУРА

Для сельских территорий Калмыкии характерны проблемы доступности инфраструктуры – транспорта, связи, ЖКХ и других государственных услуг. Доступность связи (интернет, мобильные операторы) зависит от географических условий, например, во время пандемии и перехода на дистанционное обучение в сёлах, находящихся в низине, с трудом было организовано онлайн-обучение и домашние задания учителя передавали школьникам на бумаге.

Общественный транспорт между многими сёлами отменен, автобусом можно добраться до того или иного поселка, только если он расположен на трассе в сторону Астрахани или Волгограда. (Железнодорожное сообщение в республике не развито). В результате появляется значительная область занятости сельских жителей, связанная с частным извозом.



Принципиален вопрос с услугами жилищно-коммунального хозяйства. Не все сёла газифицированы, есть проблемы с электричеством, но наиболее болезненно отсутствие водопроводов, их изношенность или проблемы со снабжением, когда, например, воду дают по часам. Из-за этого в упадке оказываются целые отрасли и районы, например, Октябрьский район, где выращивают рис и необходима как регулярная подача воды, так и электроэнергия для её перекачки. В условиях засушливого климата проблема с нехваткой воды (и технической, и той, что используется для приготовления еды) усугубляется.

В результате сельские жители оказываются в зависимости от «водовозов-частников», которые доставляют воду в отдаленные районы, при этом почти бесконтрольно поднимая цены за услуги. Возможность пробурить скважину или установить душ и туалет становится предметом для зависти или долгов.

В более выгодном положении оказываются сёла, где есть природные источники или оросительные каналы. (Если не касаться благополучных кейсов, например, села Адык с действующим селообразующим предприятием, где водопровод проведён даже на животноводческие стоянки). При этом разговоры о необходимости дополнительных артезианских скважин (нужно около 150-200) идут уже более 10 лет.

## **КРЕСТЬЯНЕ И ФЕРМЕРЫ**

Экспертами обозначена проблема взаимоотношений между крестьянами и фермерами по линии использования пастбищных земель. Когда у каждого в селе есть личное подсобное хозяйство и свой скот, а фермерские земли могут очень





близко подходить к территории села, возникает ряд проблем с выпасом. Поголовью скота из ЛПХ не остается места для выпаса, фермеры ставят «электропастухи» – изгороди с легким током, которые задерживают скот. Из-за этого возникают конфликты, (несмотря на то, что противоборствующие стороны могут быть соседями и родственниками), а локальные инициативы тормозятся.

Известны примеры, когда соседи отказываются работать с фермером или сдавать в аренду часть земель, или вынуждают задёшево продавать недавно приобретенную «точку» – домик в степи и животноводческую стоянку, что объясняется, по мнению экспертов, затяжными конфликтами, недоверием и страхом изменений.

## **ИНФОРМИРОВАНИЕ И КОММУНИКАЦИЯ В СЕЛЬСКОМ БИЗНЕСЕ**

Экспертами отмечается ряд информационных и коммуникационных дефицитов, препятствующих развитию сельского бизнеса. В первую очередь сельским предпринимателям не хватает знаний о потенциальных ресурсах, их поиске и использовании, например, о существующих грантах и возможностях, основах составления заявок с возможностью отчитаться, оформлении кредитов и так далее.

Необходимы дополнительные знания по ведению бизнеса: оформлению (ИП, НКО, кооператив, АНО и пр.), бухгалтерии, стратегии, бизнес-планам. Для сферы животноводства и растениеводства принципиальны знания об организации бизнеса в условиях сезонности хозяйства и построении сети распространения

сельхозпродукции с выгодой для себя. Существующие курсы для фермеров не дают всех необходимых знаний, а сокращение сети сельских организаций среднего профессионального образования усугубляет эту проблему.

Для развития сельского бизнеса в сфере туризма необходимы знания по выстраиванию полноценной туристической инфраструктуры (дорога, питание, расселение, досуг, сувениры) и туристических маршрутов с учетом четырех типов туристов: жители Калмыкии, калмыки из других регионов и стран, российские туристы, иностранные туристы. Такие выводы эксперты сделали, описывая кейсы, когда в том или ином селе есть отдельная инициатива, интересный объект для посещения, но не выстроена вся инфраструктура вокруг. Также отмечены дефициты таких навыков, как продвижение, ведение сайтов, реклама.

Парадоксальный дефицит обнаружен в связи с навыками коммуникации и совместной работы. Несмотря на многочисленные родственные, дружеские, соседские связи, регулярно отмечается взаимное недоверие при ведении бизнеса, страх перемен, обмана, потери уже имеющегося. Без сохранившегося селообразующего предприятия мало площадок для объединения, таким образом, не хватает навыков кооперации, командообразования, развития совместного стратегического видения.

## **ИСХОДЯЩАЯ МИГРАЦИЯ**

Финальная проблема, отмеченная экспертами, свойственна многим сельским поселениям и малым городам. Она является следствием других проблем сельского развития и тормозит развитие новых инициатив. Исходящая миграция



особенно свойственна молодёжи, а если сравнивать мужчин и женщин, то женщинам.

Сельские жители уезжают в Элисту, в Москву и Санкт-Петербург, в северные регионы России ради заработка и самореализации. При отъезде работают как на квалифицированных (образование, медицина, соцработа), так и на неквалифицированных работах (стройка, охрана, сервис).

При этом отмечается поддержание связи с родным селом, финансовая помощь односельчанам и родственникам, что приводит к фактору исходящей миграции не как к проблеме, а как к точке роста.

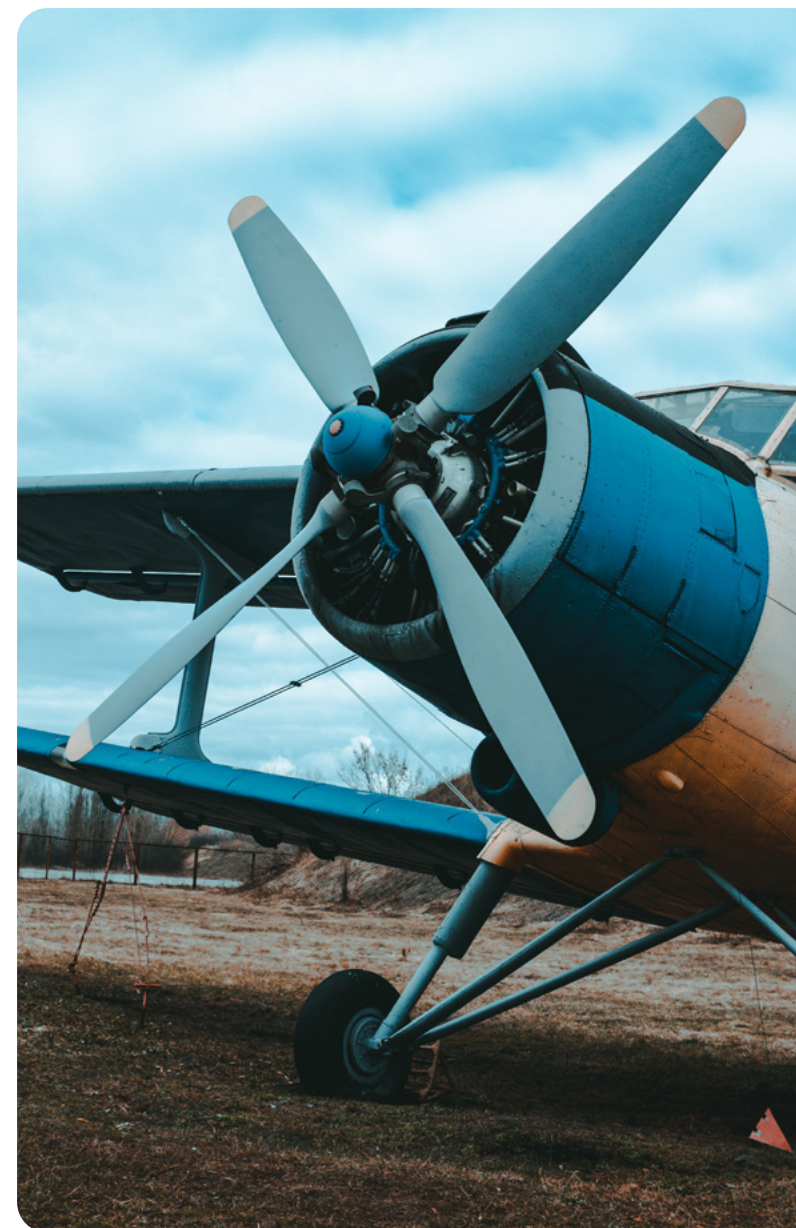


## 2.3 КАЛМЫКИЯ: ТОЧКИ РОСТА СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

### ЖИВОТНОВОДСТВО И РАСТЕНИЕВОДСТВО

Республика Калмыкия – это сельскохозяйственный регион, который исторически занимается животноводством. Согласно данным Л. В. Намруевой, на 2018 год «поголовье крупного рогатого скота во всех категориях хозяйств составляет 600 тыс. голов, овец и коз – 2 млн 500 тыс., лошадей – 19 тыс. голов, верблюдов – 859 голов». К достоинствам состояния отрасли в Калмыкии можно отнести как 7,5 млн га пастбищных земель, так и наличие особой *калмыцкой породы коров*, приспособленной к суровым природным условиям.

Показательно, что сельские жители держат скот в личном подсобном хозяйстве, а крупные животноводческие предприятия остаются селообразующими. Более того, животноводческие предприятия получают возможность расширить список задач и проектов. Здесь можно привести пример крестьянско-фермерского хозяйства «Будда», которое приобрело собственный *самолет для обработки полей от саранчи*, использует его для себя и зарабатывает на сдаче его в аренду.



По мнению экспертов, работа с мясной продукцией довольно развита, но не хватает внимания растениеводству и производству молочной продукции. В качестве положительных примеров можно привести кумысную ферму LOLA LAND в поселке Лола, молочную продукцию «Бургуста» из одноименного поселка, виноградники Анатолия Чабанюка в Целинном районе, СПК «Новая победа» в селе Красномихайловском Яшалтинского района, который занимается зерном и владеет яблоневыми садами.

Пример с яблоневыми садами эксперты приводят как потенциальный новый проект. Сады дают хороший урожай, к реализации яблок подключаются сотрудники Министерства сельского хозяйства республики и помогают продавать яблоки горожанам. Есть потенциал делать яблочные сушки и лимонады, проводить фестивали урожая, которые помогут сельским жителям на сборе урожая и привлекут туристов.

## **ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Как и на многих постсоветских территориях, в калмыцких селах может исторически сохраняться связь с градо- или селообразующим предприятием, которое выполняло роль не только работодателя, но и организации, ответственной за культуру, благоустройство и социальное развитие. При упадке предприятия в постсоветское время замирала и вся жизнь, однако при его благополучии всё продолжало работать.

В селах Калмыкии существует ряд кейсов, когда именно *селообразующее предприятие выступает инициатором для новых инициатив* и запускает совместную

деятельность жителей села, (что сочетается с ценностью взаимопомощи и коллективного действия). Так в поселке Привольный Яшкульского района племзавод «Улан-Хееч» вложил сам в установку *памятника Чингисхану* и запустил последующую народную стройку. В селе Цаган-Нур, по рассказам экспертов, *Ступа просветления была построена на деньги, собранные односельчанами* во время праздника по инициативе местного фермера. В селе Адык таким же образом были собраны ресурсы на строительство хурула.

В селе Адык, где функционирует племзавод «Первомайский», *многие социальные, религиозные, инфраструктурные и культурные инициативы развиваются именно благодаря предприятию*. Село с одним из самых крупных в республике животноводческим предприятием (53 000 овец, 4000 коров калмыцкой породы, 160 лошадей) характеризуется низкой миграцией молодёжи. В селе есть не только работа для местных, но и возможность заработка для приезжих, например, во время стригальных кампаний. Есть ряд работ для женщин – в пельменном цехе, в детском саду и школе, в доме культуры, молельном доме, спорткомплексе. Есть возможности для женского малого бизнеса в области кулинарии (пицца, роллы) и красоты (маникюр, наращивание ресниц и т.д.).

В селе обустроены необходимые коммуникации – газ, асфальтированные дороги, водопровод. Более того, *водопровод* подведен (183 км водопровода) и к животноводческим стоянкам в степи.

По выражению эксперта из села Адык, организация жизни напоминает советские фильмы про счастливую жизнь в колхозе. Держатся низкие цены на хлеб и муку – за счет собственных мельницы и хлебопекарни (хлеб – 15 рублей, 50 кг муки – 350 рублей).

За счет собственных консервного и пельменного цехов производятся свои каши, пельмени, тефтели. В селе проводятся аграрные конференции. При предприятии есть своя строительная фирма. Директор предприятия уважаемый человек, «стратег», герой Калмыкии, которому предлагали стать главой района.

В селе также есть *орошаемые участки по выращиванию кормов*, например, люцерны. Установлена компьютеризированная система полива – до 9 установок в селе. Поставлены теплицы, где выращивают овощи. Идет *борьба с опустыниванием* и закрепление песков – сажают на песок каспийскую сирень и другие азиатские растения. В парке есть фонтаны, освещение, гирлянды. На *праздники* (Новый год, 8 Марта) проводятся мероприятия от Дома культуры – концерты, бал-маскарад, чаепития, которые координирует заведующий Дома культуры согласно календарному плану.

Таким образом сформирована привычка к коллективному действию. Через чаты в мессенджерах (Viber, Whatsapp) координируются общие задачи. Известны примеры *совместной покупки новой спортивной формы* для команды села по мини-футболу (так как дети стали чемпионами республики), приглашения на праздник в честь дня посёлка *звезд эстрады Калмыкии*, функционирования *группы, где можно попросить о помощи в быту* местную молодёжь (собрать мебель, вынести мусор).

Наиболее показателен пример получения гранта на установку солнечных батарей, который был получен на условиях софинансирования, и половину собрали местные жители. На примере таких инициатив в соседнем селе был запущен проект по подаркам для детей из малоимущих семей.



Помимо феномена социально ответственного предприятия, оставшегося с советских времен, есть кейсы вовлеченности новых предприятий. Так, компания «Лукойл» реализует ряд проектов на территориях, где находится их трубопроводная система. Поэтому сёла в Черноземельском и Лаганском районах получают помощь для обустройства спортивных площадок, домов культуры, кинотеатров, больниц.

## ЦЕННОСТЬ ВЗАИМОПОМОЩИ

Ценность взаимопомощи и коллективного действия оказывается ключевой темой в объяснении экспертами жизни сельских территорий Калмыкии. Эксперты это описывают и через особую «степную ментальность», где люди должны помогать друг другу, и через родственные связи калмыков, где люди знают свой род на много поколений назад, имеют разветвленные родственные связи и помогают друг другу внутри родов или субэтносов.

В первую очередь взаимопомощь связана с *семейными событиями* – свадьба, похороны, рождение ребёнка. Несмотря на то, что депортация во многом поломала традиционную систему отношений, сохраняются общие правила. До свадьбы молодой пары родственники дарят им деньги на сам праздник, после – родственники дарят деньги или скотину, чтобы новая семья уже жила своим хозяйством. При смерти односельчанина все приходят попрощаться и дают деньги родственникам умершего. Принципиальность родственных связей видна в кейсе создания *сельских кооперативов*. При том, что кооперативы довольно трудно внедряются, как отмечают эксперты, один из новых кооперативов, созданных в прошлом году, состоит только из родственников.





Другой аспект ценности взаимопомощи и коллективного действия связан с работой и благоустройством. На неформальных связях держится ряд *подработок*, например, возможность проехать молодёжной компанией по животноводческим стоянкам для купания овец и заработать на этом.

В селе Адык жители *объединяются для выпаса скота* из личных подсобных хозяйств, а в *деятельности туристического проекта «Страна Бумба»* принимают участие односельчане организаторов. В поселке Комсомольский жители объединяются *для борьбы с опустыниванием* – вместе высаживают растения, а во многих селах скидываются на приведение в порядок села после зимы.

Во время чемпионата по греко-римской борьбе в селе Чилгир *детей-участников чемпионата забирают к себе домой местные жители для размещения*, а на питание участников выделяют продукты местные фермеры. Есть опыт кооперации и в связи с восстановлением или постройкой религиозных объектов. Так, например, во многих селах *на хурулы и ступы скидывались местные жители*, а для установки поклонного креста в селе Адык инициативная группа собрала подписи у всех жителей поселка (о том, что они не возражают или поддерживают), собрала деньги и получила благословение от православных священников в селе Яшкуль и в Элисте.



## ИСХОДЯЩАЯ МИГРАЦИЯ КАК РЕСУРС

Миграция из сел в город или из Калмыкии в другие регионы России и за границу может быть не только проблемой, но и ресурсом. За счет того, что односельчане, друзья и родственники поддерживают связь, *контакт с уехавшими становится одной из точек роста*. Эксперты отмечают, что сельские жители зачастую делают ремонт, крупные покупки, обустройство дома благодаря помощи уехавших. Они также могут помочь обустроиться при переезде, причем не только в России. Есть калмыцкие диаспоры во Франции и в США (Хауэлл, штат Нью-Джерси, Филадельфия, штат Пенсильвания).

## СЕЛЬСКИЕ ШКОЛЫ КАК ИНИЦИАТИВНЫЕ ЦЕНТРЫ

Несмотря на проблемы сельских школ в России и в Калмыкии в частности (сокращение сети, старение преподавательского состава, нехватка молодых кадров по востребованным предметам, например, по иностранным языкам, ответственность одних и тех же учителей сразу за несколько предметов), именно *сельские школы и школьных учителей можно назвать ресурсами развития села*.

Эксперты отмечают традиционно высокий *авторитет учителя*, плотную *связь школы с местным сообществом*, *высокий уровень подготовки в ряде сельских школ Калмыкии*, в том числе и развитое олимпиадное движение (школа в селе Малые Дербеты, школа в поселке Цаган Аман, где проводятся олимпиады по биологии, исследования экологических проблем Волги и пр.). Школы удерживают от отъезда молодых сельских жителей, имеющих детей, выступают центрами сохранения калмыцкого языка, через систему школьного самоуправления воспитывают



молодых лидеров республики, функционируют как культурные центры.

В селе Барун *школа поддерживает музей* памяти народного поэта Хасыра Бикиновича Сян-Белгина. Вместе с молодыми родителями школа в селе Барун стала организатором строительства новой спортивной площадки, где были агрегированы поселковый бюджет, районный бюджет, деньги от министерства спорта и молодежной политики и личные ресурсы жителей села.

В селе Ики-Бухус, где работает *дом-музей* джангарчи Ээлян Овла, школьные учителя развивают туристические активности вокруг музея – с демонстрацией обрядов, музыкальными программами и т. д.

Ярким примером школы как культурного центра является гимназия имени Бадмаева в Малых Дербетах, поддерживающая *музей поэта Велимира Хлебникова*, родившегося в этом селе. В школе проводятся экскурсии, тематические уроки, конференции. В степи установлен памятник поэту. Таким образом село становится одним из туристических мест республики благодаря работе школы.

Школам помогают – для обустройства классов, поддержки поездок школьников – выпускники, уехавшие односельчане и местные фермеры. При этом школы все равно нуждаются в дополнительной поддержке и информации о возможностях развития, фандрайзинге и т.д.



## ИДЕНТИЧНОСТЬ, НАСЛЕДИЕ, БРЕНД

Республика Калмыкия многонациональна, в ней есть сёла, которые можно характеризовать как русские, украинские, корейские, казахские, были и немецкие. Существенную роль играет кавказское население – чеченцы, аварцы, даргинцы, кумыки. Есть смешанные села и межэтнические браки. Тем не менее, есть преимущественно калмыцкие сёла и республику в целом можно характеризовать как территорию, обладающую характерной этнической, культурной, религиозной идентичностью.

*Интересно, что основные составляющие идентичности – литература, кухня, отношение к природе, – не изобретаются для демонстрации туристам, а работают и для «внутреннего пользования» и могут быть основой для дальнейшего развития.*



К таким составляющим идентичности можно отнести:

- 01 отношение к истории и территории (Чингисхан, кочевье, несколько родов, воюющая степь, ощущение форпоста Российской империи, охраняющего южные границы), упомянутая «степная ментальность» и привычка к взаимопомощи;
- 02 фольклорный героический эпос Джангар;
- 03 калмыцкая национальная борьба;
- 04 кухня: бериги, борцоки, калмыцкий чай, дотур;
- 05 животноводство и исторические практики «устойчивого развития», когда нужно держать четыре вида животных (бараны, коровы, лошади, верблюды), нельзя при выпасе убрать какой-то один, так как они равномерно поедают разные степные растения, и степь остается «живой»;
- 06 характерные растения (тюльпаны, лотосы) и дикие животные (сайгаки, суслики);
- 07 буддизм.

*На таких позициях строится туристический бренд для внешних – «Азия среди «Европы», «маленькая Монголия», фестиваль тюльпанов (Приютненский район) и фестиваль лотосов (Лаганский район) по аналогии с праздником цветущей сакуры в Японии. Одновременно с этим в Калмыкию приезжают представители калмыцкой диаспоры и представители родственных этносов из других стран и регионов (Монголия, Китай, Алтай), в рамках такого взаимодействия проводится фестиваль и конференция «Ойрад тумэн». Есть и локальные инициативы, направленные на местных, например, конные скачки в поселке Ергенинский.*

Если говорить о сельском туризме – и внешнем, и внутреннем, то он касается темы живой природы – посещение заповедника «*Чёрные земли*», *наблюдение за птицами на озере Маныч-Гудило, созерцание цветов*. На этом строится проект поездок для элистинцев по самым красивым местам республики от блогера Ирины Донгрупповой или посещение *лотосовых полей под Лаганью*. Лотосовые поля являются индивидуальной инициативой местного жителя и, по замечаниям экспертов, требуют дополнительной помощи в выстраивании полноценной туристической инфраструктуры. Поездка на цветение лотоса имеет и религиозный смысл, что важно для буддийского региона.

На территории Республики *Калмыкия представлены все направления тибетского буддизма*. С 1990 идет возрождение религии после утраты вследствие депортации и насильственной секуляризации в советское время. В Калмыкию приезжают тибетские учителя, в хурулах транслируются выступления далай-ламы, восстанавливают или строят новые хурулы, появляются буддийские центры. Одним из уникальных мест является *Одинокий тополь* в степи в Целинном районе, вокруг которого возник буддийский комплекс. Таким образом, буддизм, *буддийские практики, паломничество, ретриты* (и дополнительно *тибетская*

**медицина)** становятся возможностью развития, в частности сельского развития. Причем задействованы в таких проектах могут быть и местные, и представители калмыцкой диаспоры, и практикующие буддисты разных национальностей из других регионов, и нерелигиозные люди в поисках нового уникального опыта. Из существующих проектов можно отметить *маршруты по святым местам* от проекта «Дestino тур», где основной аудиторией являются гости из других регионов, и пешие *паломничества с ламой Хар Церен по оставленным буддийским местам*, которые стартуют из Элисты и к которым присоединяются жители сел на пути паломничества.

В Республике Калмыкия также реализуются проекты разного уровня, которые работают с аспектами этнической идентичности, учитывают идеи развития сельских территорий, даже если базируются в Элисте, работают как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию, и включаются в образовательную, досуговую, туристическую деятельность. Здесь можно отметить такие разные проекты как *клуб исторической реконструкции «Тенгри»*, который проводит мероприятия и восстанавливает ремёсла; *Контур Клуб*, который проводит катание на лошадях, конные походы и фестивали, например, *конный фестиваль Дайчин Тенгри* (п. Цаган-Аман, гора Богдо, Сарай-Бату, Хошеутовский Хурул, Бергин (Полынное), Юста Цаган-Аман); стационарный туристический проект *«В гостях у фермера»* (Юстинский район), созданный главой крестьянско-фермерского хозяйства Сангаджи Убушеевым, туристический проект во главе с Алексеем Алехиным *«Золотая юрта»*, в рамках которого организуются туры по всей территории республики, *эколого-этнографический проект «Адык – Страна Бумба»*.

Эколого-этнографический туристический проект «Адык – Страна Бумба» был признан лучшим в конкурсе грантов главы Республики Калмыкия в сфере



внутреннего и въездного туризма в номинации «Лучший проект по созданию туристского маршрута». Проект был создан индивидуальным предпринимателем Бадмой Мушкаевым из поселка Адык Черноземельского района и Хонгором Манджиевым, специалистом по эколого-просветительской работе государственного природного биосферного заповедника «Чёрные земли».

Для создателей проекта было принципиально важно показать природу своего региона, но при этом снизить нагрузку на земли заповедника, поэтому маршруты проекта «Адык – Страна Бумба» разведены с непосредственной особо охраняемой природной территорией. При этом биота – растения, животные, птицы, – во многом совпадает. Маршруты включают в себя Меклетинское солёное озеро, поющие барханы, горячий источник и дополняются катанием на лошадях и верблюдах, традиционными калмыцкими угощениями, знакомством с кочевым бытом – кибитками, старинными костюмами, посудой, оружием, музыкальными инструментами и т. д. Верблюдов проекту подарила Ирина Конюхова, которая предложила «Стране Бумба» партнерство со своей программой «Дорога мира». Она проводила караванную экспедицию, которая частично прошла по территории Калмыкии, а в селе Адык организовала конференцию в рамках своей программы.

Из достоинств проекта «Страна Бумба» его организаторы отмечают отсутствие сезонности (маршрут можно посетить в любое время года), экзотичность для России («можно делать фотосессии в песках как в Дубае»), вклад в развитие местного сообщества. В активностях проекта участвуют жители села – молодёжь помогает на стройке и в демонстрации боевых искусств, специалисты по животноводству – в рассказах об истории содержания скота в кочевых условиях. Организаторы выбрали для своего проекта название из эпоса Джангар (страна Бумба – это идеальный мир всеобщего счастья и благоденствия) и видят в проекте возможности для развития своего региона.



## 2.4 УДМУРТИЯ: БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ СЁЛ

Численность населения 1,5 млн чел., из них 30% проживают в сельской местности. По данным переписи 2010 года национальный состав населения состоит из русских (62%), удмуртов (28%) и татар (6%). Остальные 4% распределены между 40 народностями. Так как Удмуртия – многонациональный регион, на ее территории функционируют дома национальностей. Можно сказать, что в Удмуртии существует национальность, которая может быть представлена, как бренд: бесермяне – малочисленный финно-угорский народ.

Удмурты и бесермяне гордятся своей финно-угорской культурой, благодаря чему в республике проводится множество мероприятий по ее поддержке и сохранению. Национальная культура активно брендируется.

Так, на её основе создано несколько брендов одежды («Питыран»), проводятся ярмарки и фестивали, функционируют дома ремесел и т.д. В сёлах сохраняется удмуртский язык.





## СЛАБАЯ АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА

С 2014 года в Удмуртии действует республиканская целевая программа «Устойчивое развитие сельских территорий Удмуртской Республики на 2014-2020 годы». Некоторые целевые показатели, заложенные в программу, вызывают вопросы. В частности, за 6 лет предполагается создать всего 140 рабочих мест, помочь с реализацией 5 проектам местных инициатив граждан, проживающих в сельской местности, получивших грантовую поддержку, ввести в действие 3 фельдшерско-акушерских пункта и построить образовательных учреждений общим объёмом 686 ученических мест. Для программы государственной поддержки, рассчитанной на 6 лет, такие целевые показатели могут объясняться устойчивым дефицитом бюджета региона.

Тем не менее, эксперты подчеркивают, что со сменой главы республики административная поддержка сельских территорий усилилась, в частности, были разработаны новые меры по поддержке сельских территорий, в основном — в области развития агропромышленного комплекса. По мнению экспертов, главный недостаток этих мер поддержки в том, что *степень их реализации зависит от компетентности глав районов и сельских поселений*. Если глава района или поселения заинтересован в их использовании, он стимулирует рядовых жителей к участию в программах поддержки. В сёлах же, главы которых не следят за повесткой развития сельских территорий, рядовые жители о них слабо осведомлены и не пользуются этими мерами поддержки.



Это свидетельствует о том, что каналы распространения информации о мерах государственной поддержки работают недостаточно хорошо. Эксперты замечали, что люди в целом относятся к государственной поддержке с недоверием (а если речь о финансовой помощи, то и с опаской), либо не обладают достаточными навыками по заполнению всех необходимых документов, из-за чего отказываются от попыток получения помощи. Недоверие к государству обусловлено не в последнюю очередь тем, что предыдущий глава республики, особо не занимавшийся развитием сельских территорий, в 2017 году был снят с должности в связи с утратой доверия Президента Российской Федерации. По словам экспертов, новый глава Удмуртии пытается наверстать упущенные за годы правления предшественника возможности, но доверие населения вернуть ему будет непросто.

## **ИСТОРИЧЕСКАЯ, «РОДОВАЯ» ТРАВМА**

Говоря о барьерах развития сельских территорий Удмуртии, эксперты выделили историческую травму, как одну из наиболее значимых причин низкой экономической активности сельских жителей. В интервью эксперты обозначали ее как «родовую» травму Удмуртии и связывали ее появление с болезненным этапом раскулачивания, прокатившегося по удмуртским сёлам с приходом советской власти. Эксперты говорили, что для вовлечения сельских жителей в развитие территорий необходимо «разломать страх перед раскулачиванием», следствием которого является недоверие к программам государственной поддержки населения, боязнь заниматься бизнесом, скрытность в общении с «внешним» миром.

В целом эта проблема характерна для многих регионов России с подобным историческим бэкграундом, однако в Удмуртии она усиливается тем, что раскулачивание в свое время в первую очередь ударило по традиционному укладу жизни удмуртского народа. В Удмуртии раскулачивание началось в 1928 году с резонансного «Лудорвайского дела», в котором

обычаи удмуртского народа, связанные с ведением общиной хозяйственной деятельности, столкнулись с новым государственным порядком.

В ходе интервью экспертами не раз упоминался и другой исторический факт — так называемое «Мултанское дело» (суд над удмуртами, состоявшийся в 1896 году) и его влияние на отношения между удмуртами и государством в последующие годы вплоть до настоящего времени. Память об этом деле, из-за которого по ложному обвинению в принесении человеческих жертв группа удмуртов была отправлена на каторгу, сохраняется до сих пор. В 1930 году в честь писателя В.Г. Короленко, защитника обвиняемых, лично организовавшего расследование и доказавшего впоследствии, что приговор был вынесен несправедливо, было переименовано село Старый Мултан (ныне село Короленко).

И хотя «мултанское дело» было судом над конкретными людьми, в республике его до сих пор воспринимают как несправедливый суд над всеми удмуртами. Эксперты говорят, что оба этих трагических исторических факта имеют социальные последствия, особенно заметные в моноэтнических удмуртских сёлах и выражающиеся в закрытости удмуртов по отношению к внешним людям, их повышенной недоверчивости, настороженности по отношению к возможным изменениям. Кроме того, эксперты упоминали, что тема исторической памяти регулярно становится предметом для манипуляций общественными настроениями со стороны удмуртских национальных активистов, которые **«очень негативно настроены к изменениям и могут оказывать значимое влияние на удмуртские сёла»**.



## ДЕВАЛЬВАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Эксперты отмечают, что из-за программ по оптимизации в области здравоохранения и образования в сельской местности усилились миграционные процессы.

Над рядом деревень нависла угроза исчезновения, так как в них не осталось пунктов медицинской помощи, детских садов и школ, в связи с чем усилилась миграция жителей из удаленных сёл в райцентры и города.

По оценкам экспертов в сёлах, расположенных вдали от крупных городов, проживают в основном пожилые люди или семьи с маленькими детьми. Активная молодёжь обычно уезжает учиться в вузы и ссузы в города или в другие регионы и, как правило, остаётся там по завершении обучения. Все это в совокупности приводит к вымыванию человеческих ресурсов из села и девальвации человеческого капитала. В свою очередь, девальвация человеческого капитала приводит к разрыву горизонтальных связей в селе. *Об отсутствии развитой сети горизонтальных связей*, обычно характерной для сельской местности, несколько раз говорили эксперты в ходе интервью.

! *«Есть люди, которые в деревне производят молоко и сдают его потом по 20 рублей за литр. И везётся все это в Кизнер или Можгу. И при этом в этой же деревне есть люди, которые в магазине покупают молоко», – говорит один из экспертов.*

Селяне могут объединяться для решения каких-то глобальных инфраструктурных проблем, например, для написания коллективной жалобы на отсутствие связи или на ненадлежащее содержание дороги, но на бытовом уровне взаимодействие между сельскими жителями развито крайне слабо.

Ещё одним следствием девальвации человеческого капитала в сельской местности является *алкоголизация сельского населения* наиболее депрессивных территорий. В национальном рейтинге трезвости субъектов Российской Федерации 2019 года Удмуртская Республика находится на 79-м месте из 85, что говорит о том, что алкоголизация населения, в том числе сельского, носит масштабный характер и требует оперативной разработки мер по её снижению.



## **ПРЕВАЛИРОВАНИЕ ТАКТИКИ НАД СТРАТЕГИЕЙ**

Развитие любой территории требует стратегического подхода и навыков стратегического мышления. Сельские же жители, по словам экспертов, в основном мыслят тактически, а не стратегически. Они часто мыслят ситуативно, не продумывая дальнейшие шаги в реализации бизнеса. Характерный пример: человек решил заняться овцеводством и купил стадо баранов, не подумав о том, как и кому он будет сдавать мясо, в результате чего его бизнес оказался убыточным.

По словам экспертов, жители села не видят и не понимают прикладной, практической значимости и культурных проектов. Необходимо постоянно тратить много сил для того, чтобы разъяснять цели, задачи и самое главное – возможную выгоду селян от реализации такого типа проектов. Без этого понимания проект умирает ровно в тот момент, когда активисты отстраняются от проекта и передают его на поруки жителей села. Следствием неразвитости стратегического мышления у сельских жителей является нечувствительность к ресурсам.

Эксперты утверждают, что причина преобладания тактики над стратегией у селян заключается в недоступности для многих сельских жителей профильных образовательных программ. Поэтому при разработке планов по развитию сельских территорий крайне важно закладывать в основу программы и обучающие мероприятия по развитию стратегического мышления.

## **ПЛОХАЯ ИНФРАСТРУКТУРА (ДОРОГИ, СВЯЗЬ, ЖКХ)**

Удмуртская Республика разделена на несколько частей транспортными магистралями, идущими практически параллельно друг другу. Территориальная связанность районов, оказавшихся вдали от этих магистралей, крайне низкая. Эксперты отмечают, что состояние инфраструктуры в сёлах Удмуртии напрямую зависит от их географического расположения и близости к трассам. В сёлах, которым не повезло оказаться на периферии, зачастую нет нормального транспортного сообщения с центральными районами.

Эксперты не раз говорили о проблеме отсутствия сотовой связи и интернета в малочисленных сельских поселениях. В результате жители сёл исключены из информационной повестки региона, что затрудняет развитие этих территорий. Помимо этого, в Удмуртии многие сёла не газифицированы, а в ряде случаев эксперты упоминали о проблемах с водоснабжением в зимний период.

## 2.5 УДМУРТИЯ: ТОЧКИ РОСТА СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

По итогам анализа литературы, документов и материалов интервью были выявлены возможные точки роста сельских территорий Удмуртии, которые представлены в виде отраслевых кластеров. Кластерный подход к развитию сельских территорий выбран как наиболее оптимальный, поскольку он предполагает объединение усилий сразу нескольких факторов/субъектов действия для обеспечения совместного устойчивого развития. Объединение в кластер позволяет даже слабым акторам/субъектам совместными усилиями добиться положительных результатов, особенно в дотационных регионах со слаборазвитым рынком (к которым относится и Удмуртия).

Кластер развивается при условии наличия трёх составляющих: законов рынка, поддержки государства и социальной устойчивости. К тому же его создание предполагает продумывание стратегии развития с определением роли каждого из входящих в него субъектов. Таким образом, кластеризация призвана преодолеть один из наиболее значимых барьеров развития сельских территорий Удмуртии – разорванность горизонтальных связей, неразвитость стратегического мышления и неумение видеть ресурсы.





## АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КЛАСТЕР

Агропромышленный комплекс Удмуртии имеет огромный потенциал для развития. В 2019 году глава Удмуртии Александр Бречалов заявил, что в республике имеется, по меньшей мере, 350 тысяч га неиспользованных земель сельскохозяйственного значения. Это открывает большой спектр возможностей развития сразу в нескольких секторах аграрного кластера, в первую очередь, растениеводства (лён, гречка, рапс, спаржа), животноводства (КРС, овцы, птицы) и пчеловодства.

В 2019 году в рамках оказания мер государственной поддержки сельскому хозяйству был открыт республиканский акселератор «Я – фермер». Это программа обучения для фермеров республики. За два года существования услугами акселератора воспользовались 240 фермеров, проживающих в Удмуртии. Еще одной мерой поддержки сельского хозяйства стал грант Минсельхоза Удмуртии «Агrostартап». Благодаря этой грантовой поддержке в 2020 году в республике должны открыться 36 новых фермерских хозяйств и сельхозкооперативов.

В качестве конкретных векторов развития агропромышленного комплекса эксперты говорили о перспективах **выращивания льна** на территории республики. В настоящее время Россия импортирует практически весь лён из-за рубежа и вопрос выращивания и глубокой переработки льна крайне актуален. Удмуртия – это регион, в котором исторически активно развивалось льняное производство, а «Удмуртский лён» являлся одним из брендов республики. С 2015 года в Удмуртии идет возрождение производства льна. Льнопроизводственный комплекс Удмуртии включает в себя 24 коллективных, 2 крестьянских фермерских хозяйства,

15 льнозаводов, 2 льносеменоводческие станции. В советский период объёмы полей, занятых льном, в Республике Удмуртия составляли 60 тыс. га, а на 2015 год общая площадь едва достигала 6 тыс. га. В настоящее время площадь засевов льна постепенно увеличивается, но темпы прироста пока невелики.

Тем не менее, в 2019 году компанией ООО «Е-Лён» (г. Глазов) был запущен совместный проект с Фондом содействия развитию льняного дела им. В.В. Живетина при поддержке Сколково. Тогда же Шарканский льнозавод в Удмуртии произвел первую партию котонизированного льноволокна. После модернизации производства мощность этого завода позволяет производить до 720 тонн котонизированного льноволокна в год (для сравнения: до ввода в действие этой линии производства в России производили всего 8 тонн котонизированного волокна в год). В декабре 2019 года аналогичное производство планировалось запустить в Юкаменском районе Удмуртии.

В целом льняное производство может стать мощным стержнем развития сельских районов республики. За ним стоит и увеличение числа рабочих мест благодаря возрождению льнозаводов и сопутствующих инфраструктурных объектов, и возможность получения господдержки при объединении в сельские кооперативы по выращиванию льна, и развитие сильного бренда республики (экспорт льна в другие регионы и за рубеж, пошив национальной одежды, производство сувенирной продукции).

Возможным стратегическим партнером Удмуртии в области производства льна могла бы стать Ивановская область, которая логистически связана с республикой. На ее территории также имеются производственные мощности по переработке льна в текстильную продукцию. Помимо текстильного

производства лён активно используется в фармацевтике, что открывает ещё один перспективный рынок сбыта при стабильном наращивании производства льняного сырья. В 2018 году первый льняной кластер в России был открыт на территории Смоленской области и этот опыт может послужить хорошим примером для развития собственного льняного кластера и в Удмуртии.

Если говорить о малом бизнесе, то в отличие от льняного производства, **выращивание спаржи** не нуждается в больших капиталовложениях или развитой инфраструктуре. Спаржу достаточно просто вырастить, она устойчива к морозам. Этот вид растениеводства больше подходит для небольших фермерских хозяйств или сельских кооперативов. По прогнозам экспертов популярность спаржи в России будет расти в ближайшие годы.

Основным препятствием для занятия этим видом растениеводства является отсутствие отлаженной системы сбыта продукции. Потенциальными потребителями удмуртской спаржи могут быть рестораны республики и граничащих с ней субъектов, региональные и федеральные ритейлеры. Удмуртия также является регионом с развитым пчеловодством. По данным Udm-info на 1 мая 2020 года, в Удмуртии более 50 300 пчелосемей, из них 47 560 – в частных хозяйствах. Больше всего пасек в Можгинском, Кизнерском, Шарканском районах. Наиболее интересный кейс в этой области сельского хозяйства представляет компания Moosh (в переводе с удм. языка «пчела»). Это небольшой сельский кооператив, расположенный в д. Орловский выселок (Селтинский район) и начинавшийся в свое время как семейное фермерское хозяйство, владельцы которого смогли найти свою нишу на рынке, специализировавшись на производстве крем-мёда.



Необычное позиционирование позволило компании наладить стабильный сбыт продукции как частным лицам, так и ритейлерам. Отметим, что в настоящее время в Удмуртии разрабатывается проект создания первой Ассоциации пчеловодов. Поводом к её возникновению послужило то, что в 2019 году поля рапса были обработаны пестицидами от паразитов без согласования с владельцами прилегающих к этим полям пасек, из-за чего погибло множество пчелосемей, и был нанесен существенный урон бизнесу.

Появление профессиональной Ассоциации позволит не только защитить интересы отрасли, но и послужит дополнительным стимулом для развития пчеловодства в регионе. Позитивным примером кооперации в области *птицеводства* является компания ООО «Аскор» (торговая марка Индючонок. рф). По словам её владельцев, это единственная компания в Удмуртии, производящая мясо индейки, которая обеспечивает жителей республики натуральной, экологически чистой продукцией собственного производства. Специфика этого кейса в том, что данная компания с 2013 года реализует в Удмуртии проект по построению собственного птицеводческого комплекса замкнутого цикла.

На текущий момент компанией построены и введены в эксплуатацию комбикормовый завод в с. Уральский (Сарапульский район), комплекс по выращиванию индейки в с. Пычас (Можгинский район), завод по убою и переработке мяса и собственная розничная сеть сбыта продукции.



## ТУРИСТСКИЙ КЛАСТЕР

Благодаря своему географическому расположению и природным богатствам Удмуртия обладает высоким туристическим потенциалом. В сельской местности туризм может развиваться по рекреационному, этнографическому и событийному направлениям.

*Рекреационный потенциал* Удмуртии крайне высок. При бережном обращении с природой и грамотном выстраивании туристических потоков этот вид туризма может служить сильным импульсом для развития сельских территорий. Например, несколько лет назад д. *Тылыс (Юкаменский район)* находилась на грани окончательного исчезновения – на 2007 год там проживало 23 человека. Ключом к спасению деревни стали родники, которых в окрестностях деревни насчитывается 30 штук. Родники, обеспечивавшие деревню водой, находились в неудовлетворительном состоянии. Жители Тылыса длительное время не могли добиться помощи от государства и тогда в 2014 году активисты села объединились и создали проект «*Живые родники*». В 2016 году их проект «*Благоустройство территории в д. Тылыс*» выиграл грант, по итогам которого они смогли благоустроить несколько родников, а также построить купель и часовню, которые освятили в честь святых Петра и Февронии Муромских.

История о родниках смогла привлечь в деревню туристов. В 2017 году родники Тылыса посетили 15 228 человек, «среди них гости из разных уголков России, а также гости из Испании, Австрии, Индии, Франции, Белоруссии и Украины». В настоящее время на территории Тылыса построен Княжий двор с выставочным залом, русской печкой для проведения кулинарных мастер-классов.



За 2017 год было проведено шесть районных праздников: «В гостях у Хозяйки Снежной горы», «Крещение», «Широкая масленица», «День семьи, любви и верности», «Праздник трёх спасов», «Тылысовские гуляния», а также межрайонные туристические слёты, активы ветеранов. На районных праздниках побывало более 6000 человек. Тылыс позиционирует себя как тихое место для семейного отдыха, туда часто ездят паломники.

Среди других примеров развития рекреационного потенциала Удмуртии эксперты называли проекты по восстановлению *кедровой рощи в деревне Заякино (Игринский район)* и созданию экологической тропы в памятнике природы *«Люллинская жемчужина» в деревне Люлли (Завьяловский район)*. В обоих случаях инициаторами развития проектов стали горожане из числа экологических активистов, а сами проекты не только поспособствовали развитию прилегающих к природным объектам деревень, но и помогли сохранить природные памятники республики.

*Событийный туризм* также имеет крайне высокий потенциал развития в Удмуртии. В качестве наиболее успешного кейса по развитию событийного туризма эксперты назвали *фестиваль финно-угорской кухни «Быг-быг»*, ежегодно проходящий в деревне *Старые Быги (Шарканский район)*. Фестиваль зародился в рамках реализации международной программы «Быги – культурная столица финно-угорского мира – 2014», учредителем которого является МАФУН – Молодёжная ассоциация финно-угорских народов. Фестиваль не только знакомит посетителей с особенностями национальной кухни, он способствует сохранению культурных традиций финно-угорских народностей Удмуртии и близлежащих регионов. В рамках фестиваля проводится ярмарка «Быгы базар», на которой представлена

продукция производства местных жителей: мёд, молоко, сыры, ягоды, грибы, соленья, варенья и местный специалитет «варсен вина» или «варсь». Кроме того, для гостей фестиваля проводятся мастер-классы по декоративно-прикладному искусству, пению и танцам. Участников фестиваля принимают в своих домах жители Старых Быгов и соседних с ними деревень. В прошлом году фестиваль посетили 5000 человек.

Ещё одним успешным проектом, на этот раз созданным по инициативе администрации, является межрайонная *Мултанская ярмарка*, ежегодно проводимая в селе *Короленко (Кизнерский район)*. Говоря о ней, эксперты отмечали, что довольно часто подобные инициативы, спущенные «сверху», оказываются не жизнестойкими, но Мултанская ярмарка – исключение из правил. Мероприятия подобного типа не только способствуют развитию туризма, но и помогают налаживать горизонтальные связи между жителями сел.

Говоря о перспективах развития *этнографического туризма*, эксперты упоминали архитектурно-этнографический *музей-заповедник Лудорвай (Завьяловский район)* и более локальный, но не менее интересный *Центр удмуртской культуры в деревне Карамас-Пельга (Киясовский район)*, про который стоит сказать подробнее.

Деревня Карамас-Пельга позиционируется как «деревня язычников» и «оазис аутентичной удмуртской культуры», который сохранился благодаря местным старожилам. Однако непосредственное создание «Центра удмуртской культуры» стало возможным при государственной поддержке, оказанной в рамках целевой программы развития въездного туризма. И хотя сама деревня расположена в стороне от основных транспортных магистралей, она популярна у туристов. Добиться этого удалось благодаря сотрудничеству Центра удмуртской культуры

и компании, организующей теплоходные туры по Волге. Теплоход останавливается в Елабуге, оттуда туристы приезжают в Карамас-Пельгу, затем в Бураново и Сарапул. Маршрут по Удмуртии занимает 6–7 часов, полтора из которых проходят непосредственно в Карамас-Пельге.

Если Лудорвай и Карамас-Пельга развивались в основном за счёт государственной поддержки, то *этнокомплекс «Живица»*, расположенный в деревне *Сосновый Бор (Кезский район)* назывался экспертами, как проект, добившийся успеха усилиями одной семьи.

## КУЛЬТУРНЫЙ КЛАСТЕР

Одним из наиболее успешных кейсов культурного развития сельских территорий является село *Сеп (Игринский район)*, которое с 2007 года сотрудничает АНО «ТО «Рыба Морзе – КАМА рекордз» под руководством Александра Юминова. Благодаря этому сотрудничеству в селе был открыт *«Народный Музей исчезнувших деревень»* и культурный квартал. Уникальность этого музея заключается в том, что его идея принадлежит жителям села. Рядом с Сепом раньше находились несколько деревень, которые с течением времени опустели и исчезли. Заметив, что в Сеп регулярно заезжают потомки жителей этих деревень, жители Сепа стали постепенно собирать информацию об этих сёлах. Так родилась идея создания музея, непосредственное воплощение которой стало возможным благодаря сотрудничеству с Александром Юминовым.

Говоря об успехе проекта музея, эксперты отмечали, что он получился именно потому, что в самом селе нашлись люди, готовые стать инициаторами перемен.





Появление музея привело к улучшению качества жизни всех жителей села – за первые 10 месяцев работы «Народного Музея исчезнувших деревень» Сеп посетили 7000 человек, что стало весомым аргументом для администрации района и сотовых компаний в строительстве вышки сотовой связи. Работа над созданием музея послужила основой для возникновения горизонтальных связей. Во время реновации клуба в рамках проекта Sep community, жители Сеп договорились с районным строительным ПТУ о том, что студенты пройдут в Сепе практику. Взамен сеповцы провели для студентов несколько мастер-классов по изготовлению глиняных изделий. На базе музея в селе развивается культурный квартал, стимулирующий молодёжь возвращаться в село после окончания учебы.

Однако стоит отметить, что успех Сеп – это результат многолетней работы. Эксперты сообщили, что понадобилось не менее 5 лет для того, чтобы этот проект смог начать функционировать самостоятельно, без поддержки со стороны внешних сил. Сейчас в Сепе активно развивается сообщество Sep Community, проект которого получил поддержку Фонда Потанина.

Говоря о влиянии культуры на развитие удмуртских сёл, нельзя не упомянуть село **Бураново (Малопургинский район)**. Село Бураново прославилось на всю страну и весь мир, когда фольклорный ансамбль «**Бурановские бабушки**» был выбран представлять Россию на конкурсе песни «Еurovision-2012». Популярность коллектива позволила собрать средства на восстановление разрушенной церкви и в целом привлекла немало туристов. К культурному кластеру Удмуртии можно отнести и **ДондыДор** – этно-арт проект, парк живой истории, расположенный в д. **Адам (Глазовский район)**. В этом году в парке прошёл **международный фестиваль лэнд-арта «Легенды ДондыДора – легенды будущего»**, на котором скульпторы из Удмуртии и других регионов России представили свои работы.

## РЕМЕСЛЕННИЧЕСКИЙ КЛАСТЕР

Эксперты также говорили о важности сохранения районных Домов ремёсел, как потенциальных точек развития сельских территорий. Функция Домов ремёсел заключается в изучении, популяризации и актуализации объектов материального и нематериального культурного наследия, создании условий для полного доступа к культурному наследию Удмуртии в области декоративно-прикладного искусства и ремёсел. Кроме того, Дома ремёсел осуществляют культурно-досуговую, просветительскую, научно-методическую работу. По сути это готовая инфраструктура, поддерживаемая государством, которую можно было бы использовать как ресурсный центр для развития малого бизнеса, к примеру, для артели по изготовлению сувенирной продукции или в иных целях. В частности, для реализации краудфандингового проекта, средства которого пошли бы на благоустройство села.

## ИСХОДЯЩАЯ МИГРАЦИЯ КАК РЕСУРС

В некоторых случаях миграция может быть использована как ресурс для развития деревень. Уехавшие из села люди, как правило, сохраняют связь с родственниками, помогают им материально. В некоторых случаях, набравшись в городе знаний и опыта, люди начинают видеть ресурсы, на которые ранее не обращали внимания, вкладываются в развитие села. В качестве иллюстрации эксперты приводили *д. Мувыр (Игринский район)*. Это небольшая деревня, которая в 1981 году была признана неперспективной, всех её жителей выселили в соседнее село, а все дома сровняли с землей. В 1982 году один из её жителей вернулся из армии и обнаружил, что деревни больше нет. Он не смирился



с этой ситуацией и через 10 лет, получив образование и продумав план, занялся возрождением деревни. Он и его семья вложили немало ресурсов в строительство дома и развитие инфраструктуры деревни, и постепенно она ожила. В 2009 году Мувыру официально вернули статус сельского поселения.

Сейчас в деревне 15 дворов, для детей по программе благоустройства построили детскую площадку, жители заняты фермерством. Вскоре в Мувыре откроется молочный перерабатывающий комплекс.



## 2.6 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА ПРАКТИКОВ СЕЛЬСКОГО РАЗВИТИЯ

### 100 ПРАКТИКОВ СЕЛЬСКОГО РАЗВИТИЯ УДМУРТИИ И 100 ПРАКТИКОВ СЕЛЬСКОГО РАЗВИТИЯ КАЛМЫКИИ

С помощью нашего телефонного опроса мы хотели понять, кто же это — человек, которого можно назвать практиком развития села. Есть ли у этих практиков общие черты, похожи ли они в Удмуртии и Калмыкии или есть какие-то региональные различия. Как они смотрят на жизнь, как оценивают будущее своих малых территорий, в чём видят перспективы развития, где черпают поддержку, каких ресурсов им не хватает и откуда они узнают информацию. Знакомы ли им различные проекты развития села в их регионах.

Если говорить о социально-демографических характеристиках практиков развития села, то в Калмыкии примерно пополам женщин и мужчин (49% и 51%), а в Удмуртии женщин больше, чем мужчин (65% и 35%). В Калмыкии чаще встречаются практики развития села старше 50 лет, в то время как в Удмуртии основной их возраст между 40 и 50 годами. В обоих регионах подавляющее большинство практиков имеют высшее или неоконченное высшее образование — в Удмуртии чуть меньше (71%) в Калмыкии чуть больше (89%). Около трети всех практиков развития села — предприниматели и самозанятые. Небольшой процент работает в частном секторе экономики. В Удмуртии среди практиков села практически нет пенсионеров или

нетрудоустроенных по другим причинам, в Калмыкии же таковых 12%. Основной костяк практиков развития села в обоих регионах составляют представители государственного сектора – работники школ и детских садов, музеев, домов культуры, сельских администраций. Студентов и молодых специалистов среди практиков развития сёл практически нет. Самому младшему респонденту в Калмыкии 25 лет, а в Удмуртии – 28.

Около половины практиков в обоих регионах родились в том же селе, развитием которого занимаются. Либо же переехали жить в это село 10 и более лет назад. Только 10 респондентов из Калмыкии и 15 из Удмуртии говорят о том, что живут на своей территории менее 10 лет.

На вопрос об удовлетворенности своей жизнью большинство практиков развития сёл отвечают «Вполне удовлетворён» и «Скорее удовлетворён». В Удмуртии таких 91%, а в Калмыкии 75%. 95% практиков развития сёл в Удмуртии говорят, что они «Очень счастливы» или «Скорее счастливы». Среди практиков из Калмыкии так же отвечают 89%, однако преобладает (80%) более скромная оценка «Скорее счастливы».

Несмотря на высокий показатель личного оптимизма практиков развития села, экономическое положение своих населённых пунктов около половины информантов в обоих регионах оценивают как среднее, а порядка 30% – как плохое. На улучшение ситуации через год рассчитывают 14% респондентов из Калмыкии и 31% респондентов из Удмуртии. На ухудшение – 23% и 18% соответственно. Наибольший процент практиков в обоих регионах говорят, что экономическое положение односельчан через год не изменится. При этом в Удмуртии наши респонденты по большей части довольны таким положением дел (43%), а в Калмыкии – нет (34%).

В Удмуртии практики развития села в основном полагаются на меры государственной поддержки в виде льгот и субсидий (51%) и государственные гранты (35%), а также взаимопомощь внутри села (30%). В Калмыкии также развито использование государственных льгот и субсидий (42%), использование государственных грантов (36%), взаимопомощь внутри села (38%), а в особенности взаимопомощь родственников внутри села (39% против удмуртских 2%).

В обоих регионах исследования важную роль в циркуляции информации о практиках развития села и ресурсах играет интернет, социальные сети и мессенджеры. Так, в Калмыкии 63% практиков развития села используют для получения информации сайты организаций, 85% – социальные сети и 63% – группы в мессенджерах.

Для Удмуртии соответственно: 49% – сайты, 72% – социальные сети и 27% – группы в мессенджерах. 27% удмуртских практиков полагаются на сарафанное радио и только 16% калмыков делают точно так же. Такой оффлайновый канал коммуникации как сельский сход в обоих регионах использует только порядка 10% практиков развития села.

В Удмуртии 38% практиков отмечают, что им не хватает ресурсов государственной поддержки развития села, а также услуг связи (24%) и сервисов жилищно-коммунального хозяйства (23%). 59% практиков из Калмыкии отмечают, что им не хватает мер государственной поддержки, также они испытывают дефицит в государственных грантах (53%), помощи некоммерческих организаций (35%), доступности социальных услуг (28%), услуг связи (35%), транспорта (24%), образовательных программ (34%), материальной помощи и связей от уехавших жителей села (23%) и взаимопомощи внутри села (33%). В Калмыкии обозначают



значительно больший спектр дефицитов, нежели в Удмуртии, однако в обоих регионах только 10% практиков развития села говорят о том, что им всего хватает. Большинство практиков развития села в Калмыкии (72%) считают, что наилучшим будущим для их территории будет развитие фермерских хозяйств. В Удмуртии так считают только 29%, а 41% считают, что было бы лучше, если бы их село стало местом деятельности крупного агропромышленного холдинга.

Также 41% удмуртских респондентов видят будущее своего села как места притяжения туристов, желающих ознакомиться с достопримечательностями, а 34% видят село как место сохранения национальной культуры. В Калмыкии так же считают 45% и 52% практиков соответственно.



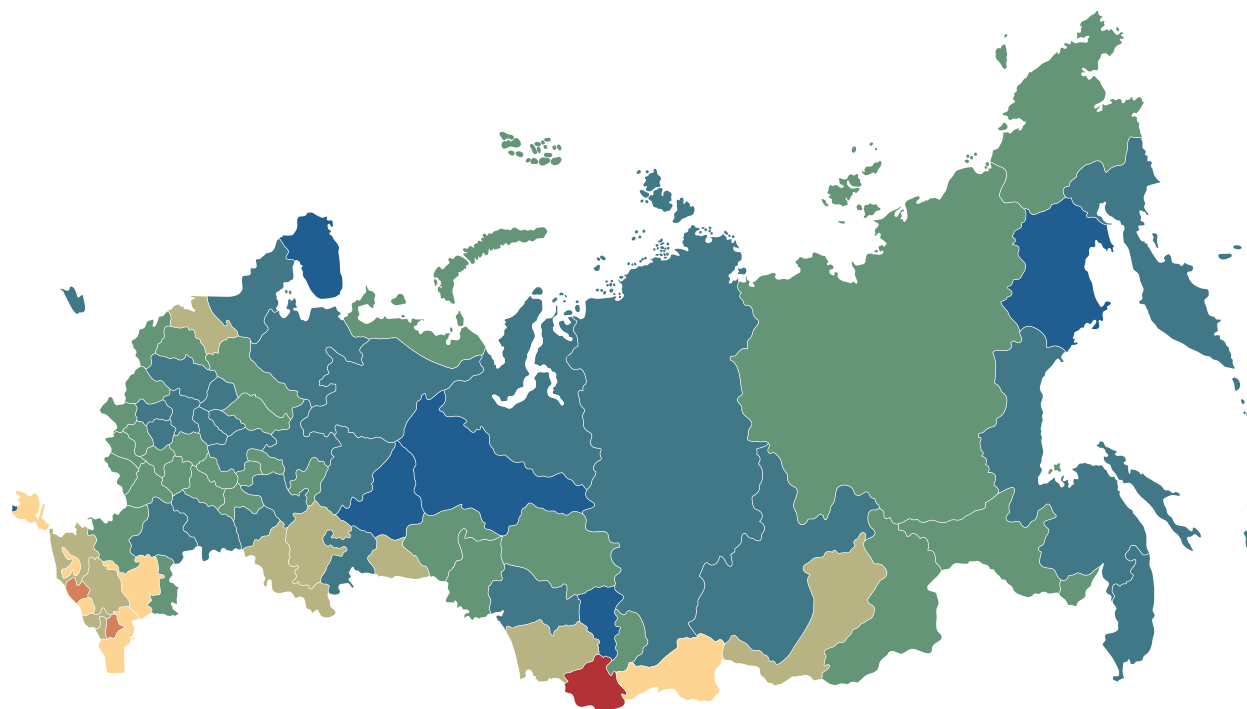


# § 3

## ИНСТРУМЕНТЫ ПОДДЕРЖКИ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ



Сельская местность – существенная часть России в социально-демографическом разрезе. В сельской местности на 1 января 2019 года проживало 37,32 млн человек<sup>2</sup> (25,4% населения РФ). При этом в некоторых субъектах РФ доля сельского населения составляет более 30%. Несмотря на наблюдаемый кризис села, эта доля падает относительно медленно. Сельские территории еще долгие годы будут существенной частью российского социального ландшафта.



### Доля сельского населения в субъектах РФ

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| Санкт-Петербург            | – 0%  |
| Москва                     | – 1%  |
| Севастополь                | – 7%  |
| Мурманская обл.            | – 8%  |
| Ханты-Мансийский АО        | – 8%  |
| Кемеровская обл.           | – 14% |
| Свердловская обл.          | – 15% |
| Карачаево-Черкесская Респ. | – 57% |
| Респ. Ингушетия            | – 58% |
| Чеченская Респ.            | – 65% |
| Респ. Алтай                | – 71% |

% ≤15 16-25 26-35 36-45 46-55 56-65 >65



<sup>2</sup> Данные Росстата [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/)

При этом экономически село депривировано и нуждается в инструментах поддержки. Одна из важных проблем – экономическая нецелесообразность аграрного уклада в ряде территорий и необходимость формирования постаграрной экономики.

Государство в России не только декларирует политику поддержки сельских территорий, но также разрабатывает и использует меры поддержки вместе с ключевыми стейкхолдерами. Реализация государственных программ на селе имеет свою специфику. Данные территории характеризуются повышенными транзакционными издержками при реализации проектов из-за отдаленности территорий, недостаточной ёмкостью рынков, сложностью поиска трудовых ресурсов и особенностями системы публичного управления.

Отдельная проблема – большая вариативность типов территорий. Села слишком индивидуальны и инструменты развития, которые подходят селам определенного размера, расположенным в Центральной России, могут не подойти, например, селам Русского севера. Типовые меры поддержки очень часто оказываются и наименее эффективными.

**!** Тем не менее, федеральным центром, институтами развития, регионами и третьим сектором сформированы инструменты развития и поддержки, которые рассчитаны на разные аудитории и могут быть использованы в селах разного типа. Ниже представлен обзор некоторых из этих практик.



## 3.1 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

### СУБСИДИИ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ НА ПОДДЕРЖКУ ПРИОРИТЕТНЫХ ОТРАСЛЕЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА (АПК)<sup>3</sup>

Ниже перечислены формы поддержки, направленные на развитие приоритетных подотраслей агропромышленного комплекса и малых форм хозяйствования. Получателями федеральной и региональной поддержки являются юридические лица, индивидуальные предприниматели и физические лица.

Описание каждой из форм поддержки на сайте содержит детализацию работы механизма, условий предоставления помощи, а также перечень необходимых для оформления документов.

- 01 [Субсидии на финансовое обеспечение \(возмещение\) части затрат \(без учета налога на добавленную стоимость\) по наращиванию маточного поголовья овец и коз, поголовья мясных табунных лошадей;](#)
- 02 [Субсидии на финансовое обеспечение \(возмещение\) части затрат \(без учета налога на добавленную стоимость\) на потребляемую воду для возделывания риса;](#)
- 03 [Субсидии на реализацию мероприятий в области мелиорации земель сельскохозяйственного назначения;](#)
- 04 [Субсидии на финансовое обеспечение \(возмещение\) части затрат \(без учета налога на добавленную стоимость\) на возделывание риса по ставке на 1 га посевной площади;](#)
- 05 [Субсидии на финансовое обеспечение \(возмещение\) части затрат \(без учета налога на добавленную стоимость\) на содержание товарного поголовья коров специализированных мясных пород;](#)
- 06 [Гранты на поддержку сельскохозяйственных потребительских кооперативов для развития материально-технической базы;](#)
- 07 [Гранты на развитие семейной фермы;](#)
- 08 [Гранты на создание и развитие крестьянских \(фермерских\) хозяйств начинающих фермеров.](#)

<sup>3</sup> [http://gp.specagro.ru/region/subtitles/title\\_id/2635/region\\_id/3827/day/20/month/8/year/2020](http://gp.specagro.ru/region/subtitles/title_id/2635/region_id/3827/day/20/month/8/year/2020)

## **ГРАНТ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ ФЕРМЕРАМИ ТОРГОВЫХ ОБЪЕКТОВ И ОБОРУДОВАНИЯ <sup>4</sup>**

Согласно приказу Министерства сельского хозяйства РФ<sup>4</sup> сельскохозяйственным товаропроизводителям могут быть предоставлены льготные краткосрочные кредиты на развитие агропромышленной отрасли. Также, согласно приказу у сельскохозяйственных товаропроизводителей есть возможность получить финансирование на приобретение торгового оборудования.

Российские фермеры и сельхозкооперативы получили возможность использовать льготные инвестиционные кредиты и средства грантовой поддержки для приобретения торговых объектов, оборудования и спецтранспорта. Соответствующие изменения внесены в приказ Минсельхоза России «Об утверждении перечней направлений целевого использования льготных краткосрочных кредитов и льготных инвестиционных кредитов» и иные документы.

Согласно нововведению, предусмотрена возможность финансирования приобретения малыми формами хозяйствования торговых объектов и торгового оборудования за счет средств льготных инвестиционных кредитов в рамках механизма льготного кредитования Минсельхоза России. Также дополнен перечень оборудования и техники, которые можно приобретать за счёт грантов – включены торговое оборудование и спецтранспорт для перевозки и реализации продукции. Документ направлен на регистрацию в Минюст России.

**!** *«Фермеры смогут воспользоваться кредитами и грантами на приобретение торговых объектов и оборудования»*

<sup>4</sup> <http://agroportal2.garant.ru:81/SESSION/PILOT/main.htm>

## **ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС 2020 (2021-2022) ЛУЧШИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ <sup>5</sup>**

Согласно правилам, в конкурсе могут принимать участие следующие категории поселений: исторические поселения; малые города (50-100 тыс.); малые города (20-50 тыс.); малые города (до 20 тыс.) Села могут принимать участие в конкурсе в том случае, если они являются историческими поселениями. Пример: село Нарым Томской области, село Ферапонтово Вологодской области.

Нарым – самое старое русское поселение Томской области, основанное в 1596 году. В декабре 2019 года комитет по охране объектов культурного наследия Томской области присвоил Нарыму статус исторического поселения регионального значения. «Новый статус дает Нарыму возможность участвовать в конкурсах и грантах для привлечения средств. Это позволит нам сохранить исторический облик села, в том числе целостность усадебной застройки, – сообщила председатель комитета по охране объектов культурного наследия Томской области Елена Перетягина. – В перспективе это даст импульс развитию Нарыма как туристического центра».<sup>6</sup> Проект села Ферапонтово победил во Всероссийском конкурсе лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях.

На реализацию проекта создания комфортной городской среды «Русская Фиваида на Севере» сельское поселение Ферапонтовское Кирилловского района получит из федерального бюджета 44,5 млн рублей. Квалификационный отбор прошли 285 заявок, в финале конкурса определены 80 лучших проектов. Проект Ферапонтово победил в категории «Исторические поселения».<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <http://konkurs.gorodsreda.ru/#rec216519708>

<sup>6</sup> <https://gorsreda.tomsk.gov.ru/news/front/view/id/49406>

<sup>7</sup> <http://vologdaregion.ru/news/2020/2/29/bolee-60-millionov-rublej-poluchit-ferapontovo-na-sozдание-komfortnoy-gorodskoy-sredy>

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА «КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ»<sup>8</sup>

Государственная программа, утвержденная на период 2020-2025 годы. Общий объем финансирования программы – 2,3 трлн рублей. Цели госпрограммы – сохранение доли сельского населения в общей численности населения России, повышение доли общей площади благоустроенных жилых помещений в сельских населённых пунктах.

### Основные пункты программы:

- улучшение жилищных условий граждан, занятых в сельском хозяйстве;
- предоставление и распределение субсидий из федерального бюджета субъектам Российской Федерации на реализацию мероприятий, направленных на содействие сельскохозяйственным товаропроизводителям в обеспечении квалифицированными специалистами;
- предоставление и распределение субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий по благоустройству сельских территорий;
- предоставление и распределение субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на развитие инженерной инфраструктуры на сельских территориях.

<sup>8</sup> <http://static.government.ru/media/files/aNtAARsD8scrvdizD7rZAw0FaFjnA79v.pdf>

**Субсидии предоставляются в целях оказания финансовой поддержки при исполнении расходных обязательств субъектов Российской Федерации, возникающих при реализации мероприятий государственных программ, направленных на комплексное развитие сельских территорий, включающих мероприятия, направленные на оказание содействия сельскохозяйственным товаропроизводителям, осуществляющим деятельность на сельских территориях, в обеспечении квалифицированными специалистами, предусматривающие:**

01 возмещение индивидуальным предпринимателям и организациям, независимо от их организационно-правовой формы, являющимся сельскохозяйственными товаропроизводителями, осуществляющим деятельность на сельских территориях, до 30% фактически понесенных в году предоставления субсидии затрат по заключенным с работниками, проходящими обучение в федеральных государственных образовательных организациях высшего образования, подведомственных Министерству сельского хозяйства Российской Федерации ученическим договорам. При этом общий срок предоставления государственной поддержки в отношении каждого работника не должен превышать 60 месяцев;

02 возмещение индивидуальным предпринимателям и организациям независимо от их организационно-правовой формы, являющимся сельскохозяйственными товаропроизводителями, осуществляющим свою деятельность на сельских территориях, до 30% фактически понесенных в году предоставления субсидии затрат, связанных с оплатой труда и проживанием студентов, обучающихся в федеральных государственных образовательных организациях высшего образования, подведомственных Министерству сельского хозяйства Российской Федерации, привлеченных для прохождения производственной практики.

**Критерии отбора субъектов Российской Федерации  
для предоставления субсидии:**

01 наличие перечня сельскохозяйственных товаропроизводителей (кроме граждан, ведущих личное подсобное хозяйство), заключающих ученические договоры с работниками, обучающимися в федеральных государственных образовательных организациях высшего образования, подведомственных Министерству сельского хозяйства Российской Федерации, на очередной финансовый год и плановый период, форма которого устанавливается Министерством сельского хозяйства Российской Федерации;

02 наличие заявки на предоставление субсидии на очередной финансовый год и плановый период, форма которой устанавливается Министерством сельского хозяйства Российской Федерации;

03 наличие перечня сельскохозяйственных товаропроизводителей (кроме граждан, ведущих личное подсобное хозяйство), несущих затраты на оплату труда и проживание студентов, обучающихся в федеральных государственных образовательных организациях высшего образования, подведомственных Министерству сельского хозяйства Российской Федерации, привлеченных для прохождения производственной практики, на очередной финансовый год и плановый период, форма которого устанавливается Министерством сельского хозяйства Российской Федерации.



**Субсидии предоставляются в целях оказания финансовой поддержки при исполнении расходных обязательств субъектов Российской Федерации, возникающих при реализации мероприятий государственных программ субъектов Российской Федерации, направленных на комплексное развитие сельских территорий, включающих мероприятия по предоставлению государственной поддержки органу местного самоуправления или органу территориального общественного самоуправления, расположенным на сельской территории субъекта Российской Федерации, на реализацию общественно значимых проектов по благоустройству сельских территорий (далее – проекты) по следующим направлениям:**

- |    |  |    |   |
|----|--|----|---|
| 01 | создание и обустройство зон отдыха, спортивных и детских игровых площадок, площадок для занятия адаптивной физической культурой и адаптивным спортом для лиц с ограниченными возможностями здоровья; | 04 | обустройство территории в целях обеспечения беспрепятственного передвижения инвалидов и других маломобильных групп населения; |
| 02 | организация освещения территории, включая архитектурную подсветку зданий, строений, сооружений, в том числе с использованием энергосберегающих технологий;   | 05 | организация ливневых стоков;  |
| 03 | организация пешеходных коммуникаций, в том числе тротуаров, аллей, дорожек, тропинок;  | 06 | обустройство общественных колодцев и водоразборных колонок;   |
|    |  | 07 | обустройство площадок накопления твердых коммунальных отходов.  |

## **ИНФОРМАЦИОННОЕ ИЗДАНИЕ «ПОДДЕРЖКА НАЧИНАЮЩИХ ФЕРМЕРОВ»<sup>9</sup>**

Сводный информационный документ департамента развития сельских территорий Министерства сельского хозяйства РФ. Документ подробно описывает условия и порядок предоставления грантов, а также требования, предъявляемые начинающим фермерам. Средства грантовой поддержки начинающим фермерам могут быть использованы на:

- 01 приобретение земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения;
- 02 разработку проектной документации для строительства (реконструкции) производственных и складских зданий, помещений, предназначенных для производства, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции;
- 03 строительство дорог и подъездов к производственным и складским объектам, необходимым для производства, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции;
- 04 приобретение, строительство, ремонт и переустройство производственных и складских зданий, помещений, пристроек, инженерных сетей, заграждений и сооружений, необходимых для производства, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции, а также их регистрацию.

<sup>9</sup> <http://bp.mcx.ru/files/BeginningFarmer/RegulatoryAndLegalFramework/NachFerm.pdf>

**Основными критериями, которым должно отвечать крестьянское (фермерское) хозяйство для получения гранта на поддержку начинающего фермера, рекомендованными Министерством сельского хозяйства Российской Федерации для установления в субъектах Российской Федерации, являются:**

- 01 крестьянское (фермерское) хозяйство зарегистрировано на сельской территории субъекта Российской Федерации;
- 02 заявитель не осуществлял предпринимательскую деятельность в течение последних трех лет в качестве индивидуального предпринимателя и (или) не являлся учредителем (участником) коммерческой организации за исключением крестьянского (фермерского) хозяйства, главой которого он является на момент подачи заявки в региональную конкурсную комиссию;
- 03 заявитель является главой крестьянского (фермерского) хозяйства, деятельность которого на дату подачи заявки не превышает 24 месяца со дня регистрации на территории того же субъекта Российской Федерации, где подается заявка в региональную конкурсную комиссию.

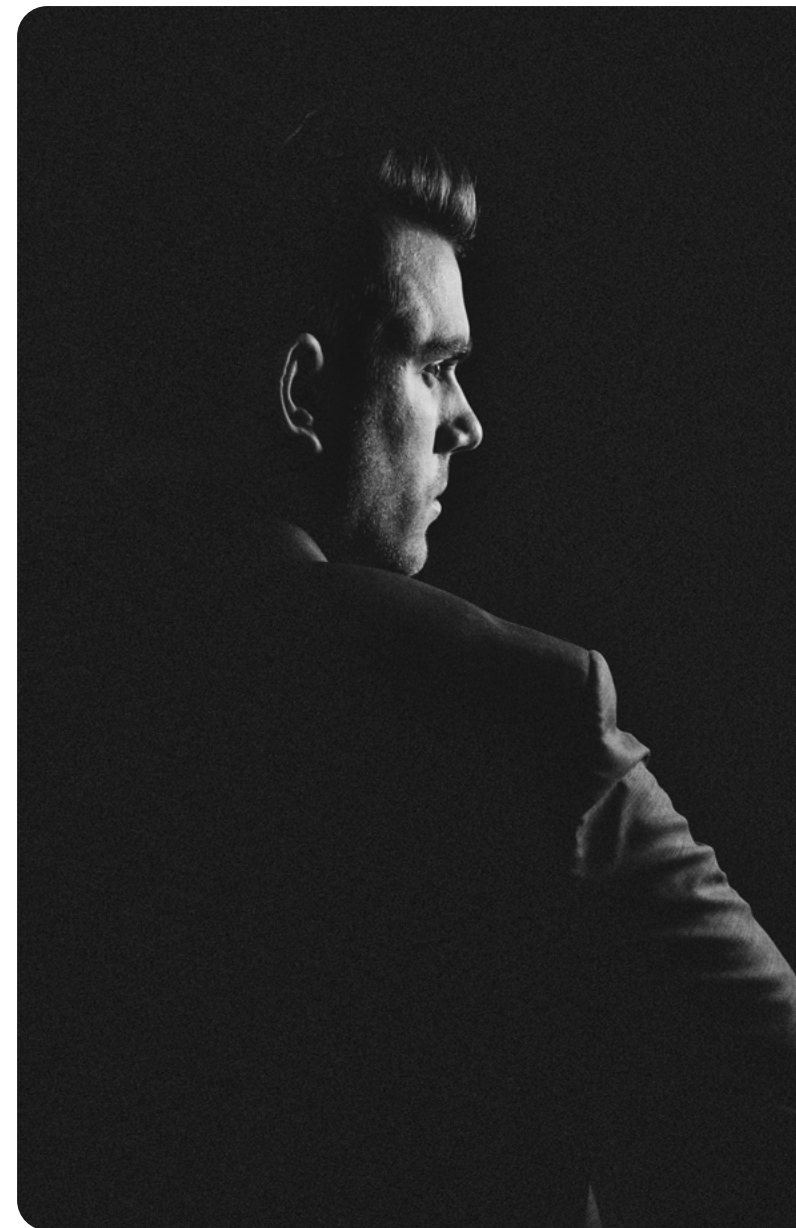
## 3.2 ЧАСТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

### БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД ВЛАДИМИРА ПОТАНИНА

В 2018 году на VI Общероссийском гражданском форуме на сессии «Культурные практики развития территорий», организованной Центром управления социальных инноваций Grant Rafting, из нескольких рассмотренных кейсов перечисленные ниже были реализованы благодаря грантовой поддержке Фонда Потанина. Тематика кейсов: культурные инициативы в разных точках России, давшие стимул развитию территории и местного сообщества.<sup>9</sup>

### КУЛЬТУРНЫЙ КВАРТАЛ ДЕРЕВНИ СЕП

В Игринском районе Удмуртии инициатива поступила от жителей села Сеп. Работники Дома культуры, школьники и активисты начали сбор материалов о деревнях, ранее расположенных вокруг их поселения и прекративших свое существование в 1970-2000 годах в результате так называемой программы ликвидации «неперспективных» деревень. По словам научного сотрудника музея современного искусства «Арсенал» и исполнительного директора нижегородского НКО «Кама – рекордс» Александра Юминова: «Нужна была какая-то стратегия, которая объединила бы активность жителей и была полезна для территории. Когда мы приехали в гости, нам показали восемь фотоальбомов, посвященных



исчезнувшим деревням. Стало понятно, что эта тема трогает людей, и мы решили помочь, предложив сделать музей. Местные жители сказали: только нам нужен музей, которого нет ни у кого».

Проект народного музея стал победителем конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире» Благотворительного фонда Владимира Потанина в номинации «Музейный старт», получив 2 млн рублей на создание музейной экспозиции. У команды было несколько организаций-партнеров, инициативу поддержала сельская, районная, а позже и республиканская администрация.<sup>10</sup> В 2018 году проектную команду снова поддержал Фонд Потанина: на базе Сепского дома культуры создается многофункциональный культурный Центр местного сообщества SEP COMMUNITY. Он предложит населению деревни, района и туристам культурный контент нового качества, при этом сохранив и использовав уникальные ресурсы, которые уже есть в деревне. Проект стал победителем конкурса на поддержку Центров социальных инноваций в сфере культуры программы «Эффективная филантропия».<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <https://www.fondpotanin.ru/press/news/kulturnye-initsiativy-podderzhannye-fondom-potanina-predstavili-na-obshcherossiyskom-grazhdanskom-forume/>

## 3.3 ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ

### ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

Пример проекта, выигравшего грант: проект «Российского союза сельской молодёжи» по повышению информированности жителей сел Астраханской области о возможностях развития собственной территории — «Агромания без границ».

Цель проекта — повышение у студентов Астраханской области, обучающихся аграрным специальностям в высших и средних специальных учебных заведениях, знаний, навыков и профессионального сельскохозяйственного интереса для дальнейшего успешного трудоустройства в сфере АПК региона.

Задачи проекта:

- 01 провести мероприятия, направленные на формирование у студентов-аграриев системного творческого мышления, ориентированного на эффективное использование приобретённых знаний в будущей трудовой сельскохозяйственной деятельности;
- 02 провести мероприятия, способствующие развитию предпринимательского потенциала у студентов, заинтересованных в успешном трудоустройстве в аграрном секторе, посредством передачи знаний и опыта специалистов, руководителей предприятий, добившихся успехов в сфере АПК региона.

## **ПРОЕКТ РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ МОЛОДЁЖНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «РОССИЙСКОГО СОЮЗА СЕЛЬСКОЙ МОЛОДЁЖИ» ИВАНОВСКОЙ ОБЛАСТИ: «СЕЛО – ТЕРРИТОРИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»**

Цель проекта – содействие повышению компетенций и информированности сельской молодёжи для закрепления на селе.

Реализации проекта способствуют: создание площадок для обмена опытом и повышения компетенций представителей сельской молодёжи Ивановской области в проектной деятельности, разработка механизмов вовлечения молодёжи в социально-экономическое развитие села посредством реализации проектов по профориентации и информированию сельской молодёжи.

### Задачи проекта:

- 01 повышение лидерских качеств сельской молодёжи;
- 02 повышение политической активности сельской молодёжи;
- 03 привлечение внимания органов государственной власти к проблемам сельской молодёжи;
- 04 использование творческого потенциала сельской молодёжи в выработке конкурентных предложений по оздоровлению российского села;
- 05 разработка комплекса мероприятий, способствующих развитию села;
- 06 обобщение имеющегося положительного опыта работы на селе.

## **ПРОЕКТ «БАНК ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ» (РАЗВИТИЕСЕЛА.РФ)**

Проект «Создание экспертно-консультативной системы онлайн поддержки «Банка проектов развития сельских территорий» на интернет-портале «Развитие села. РФ» является этапом проекта по созданию единого информационного интернет-ресурса, объединяющего людей, которым небезразлична судьба российского села, реализующих проекты по развитию сёл, а также тех, кто готов принимать участие в волонтерстве, помогая сёлам.

Портал представляет собой собрание проектов, направленных на развитие сельского хозяйства и сельских территорий. На портале возможно в онлайн режиме наблюдать развитие каждого из представленных проектов.

Цели проекта:

- 01 создание и поддержка в сети интернет платформы для сбора, совершенствования и тиражирования успешных практик и проектов развития сельских территорий.
- 02 повышение эффективности деятельности гражданских активистов, реализующих проекты по развитию сельского хозяйства и повышению качества жизни в российских сёлах за счет привлечения к продвижению их проектов высокопрофессиональных экспертов — ведущих специалистов в своих областях знаний.



## **ПРОЕКТ «ШКОЛА СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА. ОБЪЕДИНЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА ОРГАНИЗАТОРОВ СЕЛЬСКОГО ТУРИЗМА В РОССИИ».**

Проект направлен на содействие развитию сельского туризма в России как одного из механизмов реализации «Комплексной программы развития сельских территорий» (подпрограммы «Содействие занятости сельского населения») и способа поддержать инициативы сельчан. Цель проекта: содействие развитию сельского туризма в России как комплексной сферы социально-экономической деятельности и как инструмента устойчивого развития сельских территорий.

- 01 **Онлайн-школа сельского туризма. Повышение профессиональных компетенций организаторов сельского туризма в минимум 44 регионах РФ через создание первой в РФ онлайн-площадки для обучения сельскому туризму;**
- 02 **оффлайн-школа сельского туризма. Повышение профессиональных компетенций организаторов сельского туризма через разработку программ повышения квалификации и учебных модулей и организацию обмена успешными практиками;**

- 03 **национальная ассоциация сельского туризма. Расширение и укрепление межрегионального и межсекторного сообщества организаторов сельского туризма, вовлечение новых членов, участие в подготовке и обсуждении проектов нормативных актов в области сельского туризма, популяризация сельского туризма.**

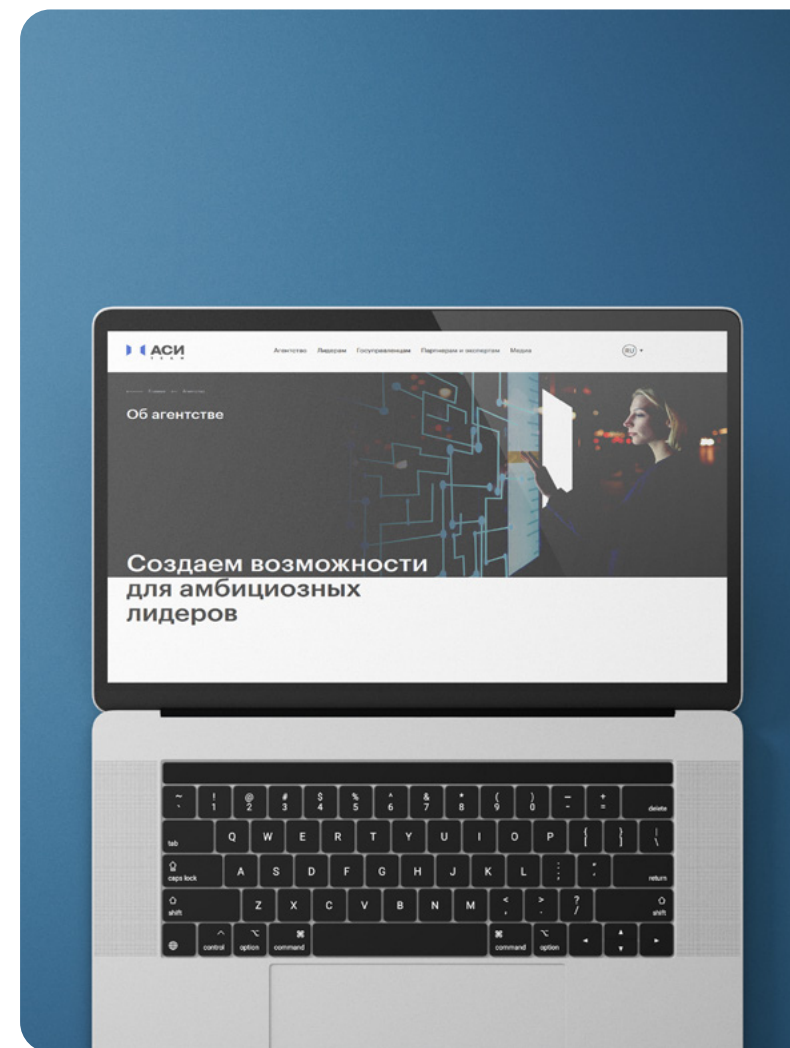
## 3.4 АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ (АСИ)

### ОБНОВЛЕНИЕ СЕЛА ТИБЕРКА <sup>11</sup>

В 2017 году на подведении итогов программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» Мурманская область стала одной из победительниц, представив проект по развитию села Териберка.

Целью команды было создать модель устойчивого и гармоничного развития отдаленных поселений и масштабировать её на аналогичные территории по всей стране.

Был разработан план действий до 2025 года, направленный на повышение качества жизни населения, стабилизацию его численности и структуры, а также развитие инвестиционных проектов. Началась активная реализация пяти инвестиционных проектов на более чем 500 миллионов рублей, появилась новая асфальтовая дорога, проведен фестиваль «Териберка — Новая жизнь», который посетили более 4 тысяч человек (население Териберки составляет 900 человек).



<sup>11</sup> <https://asi.ru/news/84611/>

## **ПРОЕКТ «ПОРЕЧЬЕ – СОЦИАЛЬНОЕ СЕЛО»<sup>12</sup>**

Проект «Поречье – социальное село», направленный на решение демографических, социальных, экономических проблем посёлка с населением чуть более 1600 человек, стал одним из спецпроектов программы «100 городских лидеров» АСИ, которая стартовала в январе 2019 года. Программа призвана изменить качество и образ жизни в российских городах за счёт реализации конкретных инициатив.

Активисты Поречья-Рыбного планируют полностью переустроить жизнь села вокруг развития деятельности хосписа Дома милосердия кузнеца Лобова. Преобразиться посёлок должен за счет создания медико-социальной базы для оказания помощи пожилым и инвалидам. В том числе, в рамках проекта планируется восстановление исторического облика села, облагораживание общественных пространств и организация активного досуга.

---

<sup>12</sup> <https://asi.ru/news/103910/>

## 3.5 АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ИНИЦИАТИВ (АРСИ)

### ПРОЕКТ «ПРАЗДНИК НАРОДНОЙ ЕДЫ «ВЕСЕЛЫЕ ШКВАРКИ»: СОХРАНЕНИЕ ТРАДИЦИЙ И РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИИ»<sup>13</sup>

Цель проекта:

Активизация и сплочение местного сообщества и сохранение традиционной сельской культуры через проведение гастрономического и культурного фестиваля силами сельских жителей Северского района Краснодарского края.

Срок реализации: 2018 г.

Бюджет проекта – 500 тыс. рублей

География проекта: Краснодарский край.

Основные результаты:

- 01 В празднике приняло участие более 4000 человек, включая местных жителей и туристов.
- 02 Более 100 местных жителей приняли участие в подготовке и проведении фестиваля.
- 03 Местное сообщество стало более сплочённым: жители начали взаимодействовать между собой в проведении других праздников, гастрономических и культурных мероприятий, сельских туров.
- 04 О Северском районе узнали потенциальные туристы как из Краснодарского края, так и из соседних регионов (не меньше 50% посетителей были туристами).
- 05 Вышло более 200 публикаций в СМИ, включая интернет-издания.
- 06 Нарботанный проектом опыт проведения аутентичного сельского события активно тиражируется в других регионах России (оттуда уже приезжали представители 5 регионов на стажировку), опыт представлен в публикациях, к примеру, сборнике «Искусство созидать: культурные практики как инструмент развития территорий и местных сообществ» (издан при поддержке Фонда Потанина).

<sup>13</sup> <http://agent-sela.ru/proekty.html?start=1>

## ПРОЕКТ «ИСКРЫ НАДЕЖДЫ РОССИЙСКИХ ДЕРЕВЕНЬ»<sup>14</sup>

Цель проекта:

Поддержка развития сельских инициатив, в первую очередь сельского туризма, на местном уровне, активизация местных сообществ.

Срок реализации: 2014-2016 гг.

Бюджет проекта в Северском районе – 3,3 млн рублей

География проекта: 5 пилотных регионов

(Архангельская, Калининградская области,

Краснодарский край, Алтайский край, Республика Алтай).

Основные результаты:

- 01 Выявлены активные сельские жители, желающие заниматься сельским туризмом. Обучено 70 чел.
- 02 Сформировано районное сообщество активистов развития сельского туризма (около 50 чел.)
- 03 Подготовлены (и приняты) предложения в «Концепцию развития сельского (аграрного) туризма в Краснодарском крае до 2020 года».
- 04 Не менее 250 местных жителей получили консультационную поддержку по развитию своих инициатив в области сельского туризма.
- 05 Проведен конкурс местных инициатив в сфере сельского туризма в Северском районе. 11 проектов местных жителей получили финансовую поддержку на обустройство своих подворий и создание турпродукта. Созданы и работают новые объекты и маршруты сельского туризма.
- 06 Издан и распространен «Путеводитель по сельскому туризму. Северский район». Создан и действует сайт [www.proselo-kuban.ru](http://www.proselo-kuban.ru) и группы в социальных сетях.
- 07 Выросла узнаваемость и посещаемость Северского района туристами.
- 08 Опыт активно распространяется по Краснодарскому краю, другим регионам.

<sup>14</sup> <http://agent-sela.ru/proekty.html?start=7>



## § 4 ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ

Как превратить идею по развитию села в успешный устойчивый проект? Каким должен быть замысел, чтобы его поддержали? Почему нельзя откладывать размышления об экономических и социальных эффектах? Как использовать описание для планирования действий и бюджета?

Для ответов на эти вопросы есть авторское практическое руководство, созданное в рамках «Сельских лабораторий». Это быстрый шаблон для проработки проектов по развитию территорий, который легко связывается с дорожной картой и бюджетом. Шаблон позволяет доработать замысел до цельного проекта, повышая его шансы на вовлечение людей и успешную реализацию.

Суть технологии в том, чтобы помочь правильно пройти важный этап, скрывающийся между замыслом и реализацией. А именно — процесс описания проекта, который часто недооценивают, в надежде быстрее воплотить инициативу. Практика показывает: чем детальнее проработано описание, тем меньше сложностей, барьеров и задержек встречается на пути к цели.

Автор методики

— *Александр Елисеенко*, магистр психологии бизнеса, консультант по организационному развитию, преподаватель Высшей школы экономики.

[Ссылка](#) на видео по работе с методикой



## 4.1 РАЗРАБОТКА: БЫСТРЫЙ ШАБЛОН ДЛЯ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

А что такое замысел? В первую очередь это текст. Тот самый текст, который читает эксперт организации грантодателя, или текст, который слышит представитель местной администрации, взвешивая возможности, это тот текст, который слушают члены команды, примериваясь к своей роли в проекте.

Это текст, убедительное звучание которого позволяет вовлекать людей в реализацию замысла. Содержание его может быть довольно разным, но у этого текста всегда есть два важных свойства: полнота и непротиворечивость картины, которую он создает, и ряд типичных тем, которые интересны людям.

Почему проработка идеи важна для вовлечения людей в реализацию проекта? На стадии зарождения замысла проекта автор или команда мало знают о самом проекте. Знакома некая общая идея, но существует значительная доля неопределенности. Другие люди, которых необходимо вовлечь в проект, начинают задавать вопросы, пытаются эту неопределенность для себя снизить. И когда они получают в ответ ясную и непротиворечивую картину, то растет доверие к проекту, а иногда возникает желание помочь, принять участие и совместно проверить замысел на практике. Пока нет конкретных результатов проекта, только ясная коммуникация может помочь объединить людей для реализации замысла.





Как получить этот самый текст замысла, который будет способствовать реализации проекта? Кто-то делает это естественным образом, так сказать, интуитивно. Со стороны это выглядит довольно легко, и бывает сложно увидеть стоящую за этой легкостью работу. Но на практике это выливается в регулярную практику коммуникации идей проекта, впитывание реакции людей, тренировки, как отвечать на их вопросы, сбор информации и опыта. Это довольно сложная работа. Поэтому большинство авторов проектов нуждаются в поддержке, когда требуется проработать, детализировать и описать замысел.

Что может помочь? Работа с инструментом, который сложную работу делает простой и обозримой. О таком инструменте и пойдет речь в этом руководстве. Называется он довольно просто: быстрый шаблон для проработки проектов по развитию территорий. Быстрый он потому, что позволяет работать с ним над проектом с самого зарождения идеи и ускорять процесс проработки замысла. А еще он специализирован под проекты развития территорий.

Такими инструментами пользуются довольно давно, а их современная форма появилась уже 10 лет назад. На данный момент можно найти до пяти десятков разного вида шаблонов для разных проектов — от бизнеса и социального предпринимательства до IT-стартапов.

В данном руководстве мы постарались объединить знания о проработке замысла проекта и простоту подхода составления шаблонов проекта. Здесь вы найдете описание инструмента по проработке замысла проекта, рекомендации по переходу от замысла к планированию проекта и формированию бюджета проекта.

Перед тем, как мы перейдем к инструменту, важно обратить внимание на то, что замысел проекта рождается не сразу, а развивается, в некотором смысле зреет и обогащается в ходе работы над ним автора проекта. Мы так и называем этот процесс — зрелостью замысла проекта. Достаточная зрелость замысла — это итоговая стадия и результат работы, когда он принимает форму, достойную проверки. Полнота и непротиворечивость зрелых проектов максимальна и позволяет планировать деятельность и довольно точно прогнозировать затраты на проект. Именно получение зрелого замысла является целью его проработки.

Зрелость возникает тогда, когда автор проекта или команда несколько раз подходят к проработке проекта, находят в нем все новые белые пятна и противоречия и разрешают их.



Для удобства мы предлагаем три стадии зрелости замысла проекта:

- 01 Стадия: концепция. На этой стадии есть только общий замысел и целеполагание. Сформулирована ключевая ценность проекта и понимание, что у проекта есть потенциал.
- 02 Стадия: детализация. На этой стадии базовая концепция получает первые проверки на состоятельность и обретает проработку ресурсной базы.
- 03 Стадия: договоренности. На этой стадии проект готов к запуску и имеет достаточные основания для устойчивого развития, включая необходимые договоренности и контракты с исполнителями, партнерами, членами команды и пр.

*Для каждой стадии характерна работа над разными аспектами проекта, поэтому и шаблон поделен на три соответствующие области.*

*На каждом этапе развития замысла проекта важно уметь возвращаться назад и корректировать ее, особенно, когда на следующей стадии автор проекта и его команда обнаруживают значительное противоречие.*

*Это ключевой аспект работы с подобного рода инструментами. Нередко для движения вперед необходимо вернуться к началу.*

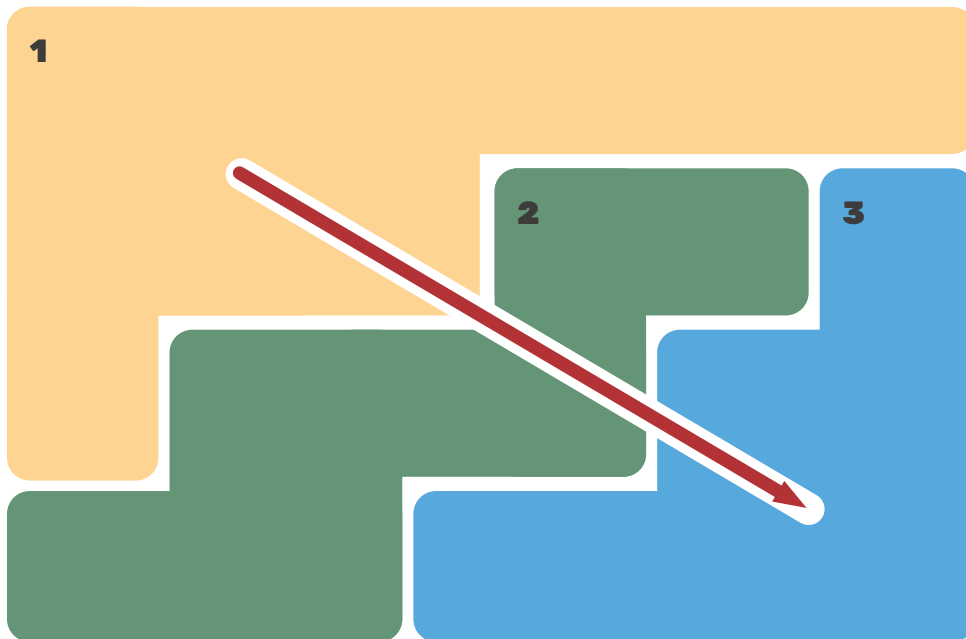


|   |  |  |  |   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|---|--|--|--|--|
| <b>Название проекта?</b><br><b>Каковы цель и назначение проекта?</b>  |  |  | <b>Каков ожидаемый вклад в развитие территорий?</b>                          |   |  |  |  |  |
| Каково видение и замысел проекта?   | Какую проблему помогает решить проект?   | Что нового создается в рамках проекта?   | Как изменится образ жизни людей на этой территории после реализации проекта? | Как проект повлияет на экологическую ситуацию на этой территории? | Как проект повлияет на социальную ситуацию на этой территории? | Какие новые возможности принесет жителям реализация проекта?                   | Какие инфраструктурные изменения принесет реализация проекта?  | Какие новые риски возникают после реализации проекта?                |
| <b>Какие есть барьеры для достижения цели?</b>  | <b>Каким образом цель будет достигнута?</b>  | <b>Почему проект нужно реализовать именно сейчас?</b>  | <b>Какова аудитория проекта?</b>   |   |  | <b>Кто должен быть в команде проекта?</b>                                      | <b>Кто получит прямые и косвенные выгоды от реализации проекта?</b>  |  |
| Что является препятствием для реализации проекта?<br><br>Какие существуют ограничения для реализации проекта? | Каков механизм преодоления барьеров?<br><br>Как могут быть использованы драйверы в целях проекта?                          | Почему проект не был реализован раньше?<br><br>Что указывает на то, что сейчас наиболее подходящее время для реализации проекта? |  |   |  | Опишите роли в команде проекта.  | Опишите группы людей, которые получат пользу от проекта и вид этой пользы.<br><br>Это могут быть: население, территории, потенциальные партнёры, представители бизнеса, администрация территории и пр. |  |
| <b>Какие есть драйверы для достижения цели?</b>   | <b>Как можно определить что цель достигнута?</b>   | <b>Какой набор действий необходимо совершить?</b>  | <b>Какие нужны каналы продвижения проекта?</b>                               |   |  | <b>Какие необходимы партнеры в проекте и какова их роль?</b>                   |  |  |
| Что способствует реализации проекта?<br><br>Что уже существует для поддержки проекта?                         | Какие количественные и качественные параметры могут описать цель?<br><br>Что может быть критерием достижения цели проекта? | Опишите последовательность ключевых действий по проекту.   |  |   |  | Как люди узнают о проекте?<br><br>Как потенциальные партнеры узнают о проекте? | Что способствует реализации проекта?<br><br>Что уже существует для поддержки проекта?  |  |
| <b>Какие ресурсы нужны для проекта?</b>   |  |  | <b>Почему проект будет экономически устойчив?</b>                            |   |  |  |  | <b>Что является единичной покупкой или услугой в проекте (юнит)?</b> |
| Опишите необходимые ресурсы для проекта   | Интеллектуальные ресурсы (знания, технологии и пр.)<br><br>Финансовые ресурсы<br><br>Материальные ресурсы                  | Как можно защитить ресурсы проекта?  | Должен ли проект обеспечивать себя самостоятельно?                           | Что в проекте создает прибыль?                                    | Что обеспечивает проект на первых этапах развития?             | Каков может быть механизм привлечения ресурсов в проект?                       | Какую ценность создает один клиент?  |  |

Принцип работы с шаблоном довольно простой. Логика его заполнения движется от левого верхнего угла к нижнему правому. Сначала необходимо проработать желтую область, потом зеленую, а затем синюю. Каждая цветовая зона соответствует стадии зрелости проекта.

Прорабатывая следующий вопрос, всегда возвращайтесь к предыдущим ответам и следите за возникающими противоречиями.

Несколько раз переработать содержание одних областей в связи с изменениями других областей является нормальным.



Ключевые правила работы с шаблоном:

- 01 Фиксировать все, что придумано.  
То, что не записано — не существует;
- 02 Новое знание о проекте может и должно влиять на содержание различных областей, при появлении нового содержания необходимо проверить непротиворечивость общей картине;
- 03 Изменять концепцию. Если новое содержание противоречит старому, имеет смысл переопределить некоторые основополагающие ответы и провести ревизию и уточнение, а иногда и изменение концепции.

Следование этим правилам позволит дать замыслу проекта пройти все стадии зрелости и обрести желаемую полноту, непротиворечивость, что и создает ту самую привлекательность проекта, интерес к нему со стороны других людей и обеспечит вовлеченность на первых этапах реализации проекта. Несколько раз переработать содержание одних областей в связи с изменениями других областей является нормальным.

## 4.2 ВОПРОСЫ ИЗ ШАБЛОНА ДЛЯ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

### Каковы цель и назначение проекта?

Этот раздел касается описания видения проекта. Ключевым вопросом для работы с этим разделом является определение проблемы, на решение которой нацелен проект, того, что именно необходимо создать для решения этой проблемы и в чем новизна этого решения.

Именно тут необходимо сформулировать целеполагание проекта и подумать над образом результата проекта. Хороший ответ на этот вопрос явно ставит проблему и показывает понятный другим людям способ ее решения. При этом проблемой является принципиальное ограничение, которое проект преодолевает.

Очень сложно в постановке проблемы бывает отделить следствие и саму проблему. Чаще всего проблемы не представлены в явном виде. Это наиболее творческая и ответственная часть работы с шаблоном.

Все остальные области и разделы шаблона нацелены на детализацию и развитие этого целеполагания.

### Каков ожидаемый вклад в развитие территории?

Ответ на этот вопрос лежит в плоскости предполагаемых эффектов и воздействий, которые могут возникнуть при реализации проекта и в виде его последствий.

В этом разделе важно предположить, кого, что и в каком виде могут затронуть изменения, связанные с проектом.

Подумайте, как проект повлияет на образ жизни людей, какие риски таит в себе его реализация, какие возможности открывает проект. Противоречат ли цель проекта и его возможные последствия?

### Какие есть барьеры для достижения цели?

Барьером является любое препятствие для реализации проекта. Эти барьеры могут быть связаны и с привычным поведением людей, с нормативной базой, и с объективными ограничениями. В работе с этим разделом очень важно продумать вопрос ограничений для развития проекта, которые могут быть продиктованы особенностями самой территории.

### Какие есть драйверы для достижения цели?

Драйверами проекта могут быть любые факторы, способствующие развитию проекта. Это могут быть программы поддержки, гранты, готовность людей поддержать проект, наличие инфраструктуры или готового задела. Важно понять, в каких областях могут существовать эти драйверы и как можно их использовать на пользу проекта.

### Каким образом цель будет достигнута?

Этот раздел касается способов работы с барьерами и драйверами. Хороший ответ на этот вопрос содержит в себе попытку связать существующие драйверы с барьерами таким образом, чтобы они балансировали друг друга, если это возможно. Обычно дисбаланс между барьерами и драйверами значительно осложняет реализацию проекта. Когда слишком много драйверов, то высока конкуренция, а когда количество барьеров значительное, то сам проект бывает реализовать крайне сложно. Подумайте, какое преимущество возникает у вашего решения той проблемы, на которую вы нацелились?

### Почему проект нужно реализовывать именно сейчас?

Этот раздел стимулирует пользователя шаблона подумать о том, как фактор времени способствует реализации проекта. Проработка того, почему подобные проекты не реализованы, может привести к выявлению новых барьеров, ограничений или, наоборот, недооцененных возможностей.





### Как можно определить, что цель достигнута?

Суть вопроса в определении качественных и количественных параметров проекта. Качественные параметры характеризуют принципиальные изменения, например, появление новой инфраструктуры или принципиально нового решения. Количественные параметры чаще всего описывают эффективность проекта и характеризуют его ход. Часто недооценивают качественные параметры, поэтому так важно подумать о них отдельно.

### Какой набор действий необходимо совершить?

Работа с этим разделом предполагает описание ключевых действий, которые необходимо реализовать в интересах проекта. Хорошим ответом является список всего объема работ крупными блоками. Этот объем может быть приоритезирован и поможет в дальнейшей работе по определению команды и партнеров проекта.

### Кто должен быть в команде проекта?

Этот вопрос требует проработки ролевого состава команды проекта. Необязательно количество ролей совпадает с количеством человек. В этом разделе важно продумать, какие разнородные виды деятельности необходимо предусмотреть для реализации проекта и предположить необходимый состав членов команды. Подумайте, какую часть деятельности возьмет на себя каждый член команды. Это поможет распределить роли.

### Какие ресурсы нужны для проекта?

Описание ресурсов проекта не должно ограничиваться только лишь финансовой составляющей. Часто не менее значимыми ресурсами являются физические, интеллектуальные, социальные и другие виды ресурсов. Важно определить, какие именно виды нужны, в каком объеме. Также важно подумать о том, как можно защитить ресурсы проекта. Не думайте об источниках ресурсов. Сфокусируйтесь на том, что потребуется для достижения цели проекта.

### Какова аудитория проекта?

Описание аудитории связано с описанием потребностей людей, которых автор проекта предполагает своими клиентами или пользователями. Как правило, именно они являются носителями проблемы, сталкиваются с ней в своем образе жизни и им интересно ее решить (а иногда они готовы платить за решение). Подробное описание целевой аудитории позволяет точнее предположить, каким образом, по каким каналам ее можно искать. Хорошим результатом работы с этим разделом является связка описания аудитории с каналами коммуникации.

### Какие нужны каналы продвижения проекта?

Работа с этим разделом предполагает описание коммуникационной сети проекта. Хорошим ответом является описание всех каналов коммуникации с указанием возможных ключевых сообщений. Хорошая проработка этого раздела помогает вовлекать людей в реализацию проекта.

### Кто получит прямые и косвенные выгоды от реализации проекта?

Для продвижения проекта часто требуются партнеры и привлечение недостающих ресурсов. Проработка этого раздела поможет определить все заинтересованные группы людей и поможет пользователю правильно определить возможных партнеров проекта и ясно описать ценность, которую создает проект.

### Какие необходимы партнеры в проекте и какова их роль?

Проработка данного раздела связана с определением ключевых партнеров, их интересов и их ожидаемым вкладом в реализацию проектов.

Важно подумать над тем, как именно можно вовлечь потенциального партнера и какую ценность он может получить в случае участия в проекте.

### Почему проект будет экономически устойчив?

Понятие экономической устойчивости значительно отличается от понятия экономической эффективности. Неэффективный (в зависимости от представлений об эффективности) проект может быть довольно устойчивым и создавать значительную ценность для территории и ее населения (тот вариант, когда проект существует на пожертвования).

Однако необходимо продумать, что именно позволит даже некоммерческому проекту существовать долго и развиваться. Какие у него будут собственные источники этой устойчивости? За счет чего он сможет пройти начальные этапы развития? Чем яснее картина в этом контексте, тем больше шансов у проекта в реализации и развитии.

Важным аспектом в этом вопросе является проработка единичной покупки или услуги (юнит). Это элемент юнит-экономики, которая применяется для определения прибыльности проекта (продукта, бизнес-модели и пр.)

В этом подходе оценивают прибыльность единицы товара или клиента. И считается, что, если эта самая единица (юнит) прибыльна, то и проект будет экономически устойчивым. Главное, определить, что же будет этим самым юнитом и какова его прибыльность.

# КАК ИСКАТЬ ХОРОШИЕ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ?

Для некоторых ответов важно разговаривать с представителями аудитории проекта, с потенциальными партнерами, искать экспертов и задавать им вопросы на проверку собственных предположений. Также для этого можно искать надежные материалы в Сети. Самое главное — не замыкаться в собственных размышлениях, а активно исследовать. Это поможет сформировать зрелый и интересный проект. Также старайтесь мыслить шире, чем указано в вопросах-подсказках. Они нужны для запуска мышления, но в вашем проекте могут быть важные аспекты, которые не представлены вопросами-подсказками.

Этот шаблон не должен восприниматься как абсолютная модель. В каждом проекте могут возникать дополнительные контексты и ракурсы рассмотрения замысла проекта. Основное назначение шаблона заключается в развитии зрелости замысла и всесторонней проработке проекта.

Работа с шаблоном заключается в последовательном прохождении всех его разделов и многократном изменении ответов в зависимости от появления новых знаний и идей в других разделах.

---

***ВАЖНО:** ключевая цель заключается в нахождении баланса и интеграции всех разделов в логически непротиворечивую картину замысла проекта. Наличие такого проработанного видения в значительной степени может способствовать успешной реализации проекта.*

## 4.3 ПОДГОТОВКА К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА: ПЛАНИРОВАНИЕ

Следующим шагом после работы с замыслом проекта по развитию территорий необходимо сконцентрироваться на планировании активностей по его реализации. У вас к этому моменту есть проработанная концепция, включающая список действий, которые необходимо совершить, описание команды проекта. Это и станет основой для предстоящего планирования. Простым способом планирования проекта является разработка его дорожной карты.

Дорожная карта — это таблица активностей, которые необходимо осуществить в определенное время для достижения целей проекта. Ее цель в структурировании деятельности так, чтобы органично распределить нагрузку на команду и синхронизировать действия. Горизонтальная ось карты — это время. Крайней правой границей является горизонт планирования (период действия дорожной карты), а левым краем карты является момент начала работ по проекту. Вертикальная ось — это задачи и их исполнители. Ее можно структурировать блоками на команды и их задачи.

Таким образом дорожная карта позволяет визуализировать и описать все активности, синхронизировать их по смыслу (связанности задач) и по времени.

[Ссылка](#) на видео по работе с дорожной картой



|           |                   | ЭТАП 1 | ЭТАП 2 | ЭТАП 3 | ЭТАП 4 |
|-----------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| КОМАНДА 1 | Кто-то из команды |        |        | Задача |        |
|           | Кто-то из команды | Задача |        | Задача |        |
|           | Кто-то из команды |        | Задача |        |        |
|           | Кто-то из команды | Задача | Задача |        |        |
|           | Кто-то из команды | Задача |        |        |        |
| КОМАНДА 2 | Кто-то из команды | Задача | Задача |        |        |
|           | Кто-то из команды |        | Задача |        | Задача |
|           | Кто-то из команды |        | Задача |        | Задача |
|           | Кто-то из команды |        |        | Задача |        |
|           | Кто-то из команды |        | Задача |        |        |
| КОМАНДА 3 | Кто-то из команды |        | Задача | Задача |        |
|           | Кто-то из команды |        | Задача |        | Задача |
|           | Кто-то из команды |        | Задача |        | Задача |
|           | Кто-то из команды |        |        |        | Задача |
|           | Кто-то из команды |        |        |        | Задача |

## КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ ПО СОЗДАНИЮ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПРОЕКТА:

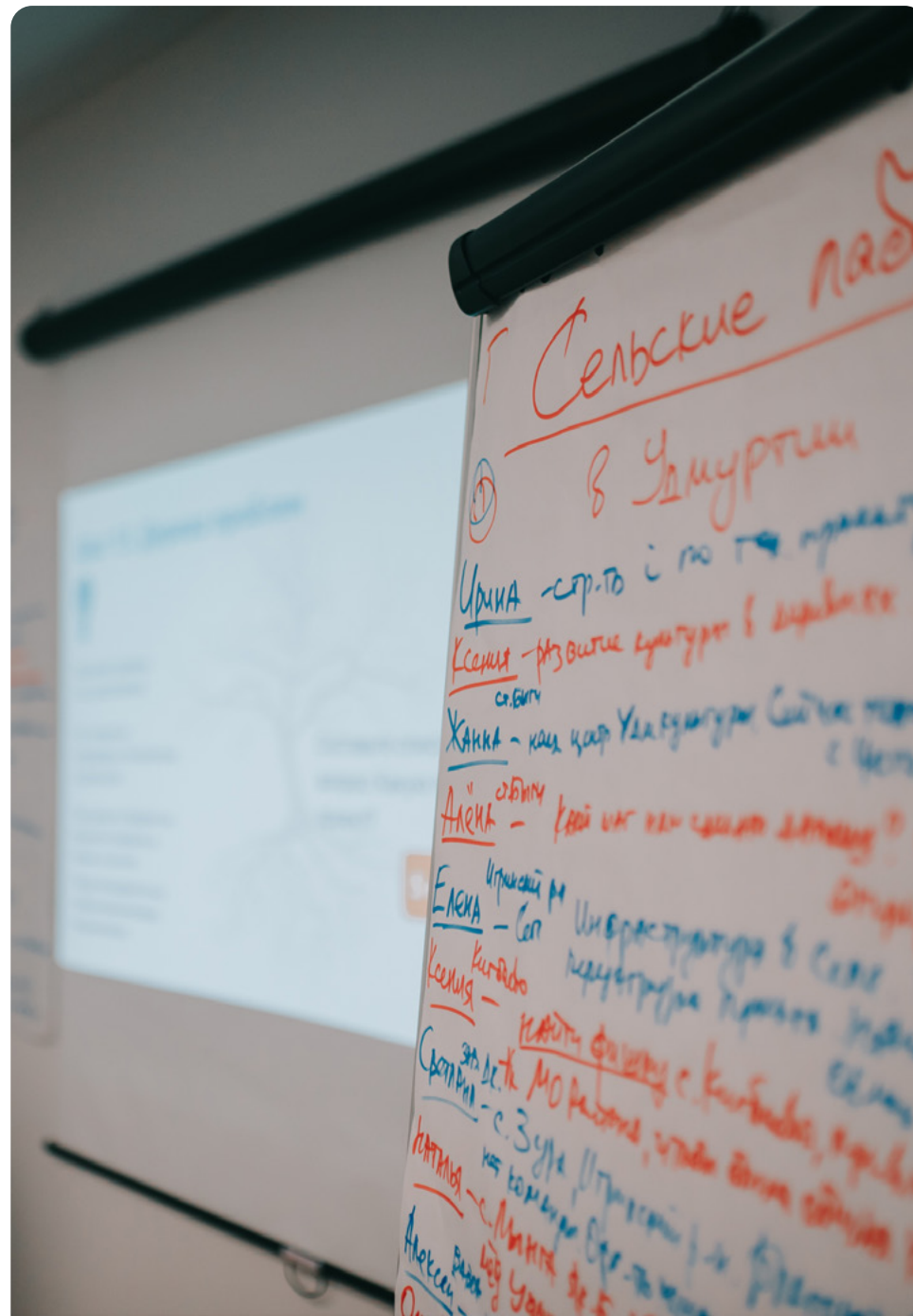
- 01 Выбор горизонта планирования. На какой период разрабатывается карта? Чем больший отрезок времени выбирается, тем крупнее должны быть задачи. Если необходимо спланировать значительный отрезок времени (например 3 года), то сперва разрабатывается общая дорожная карта, а затем еще одна для планирования ближайшего периода (например квартала или полугодия).
- 02 Выбор шага планирования. Шаг планирования — это равные отрезки времени, которые задают ритм работы над проектом. В каждой точке окончания шага необходимо сделать ревизию дорожной карты и уточнить планы.
- 03 Приоритизация задач. Возьмите все необходимые для проекта действия и определите, какие из них являются ключевыми для планируемого периода. Те, которые наиболее приоритетны, в первую очередь занимают место на дорожной карте.
- 04 Распределение ответственных из числа членов команды. Кто какие задачи будет реализовывать?
- 05 Заполнение дорожной карты: необходимо расставить во времени задачи, которые выполняются ответственными членами команды.
- 06 Выбор реперных точек. Это такое событие в проекте, которое может повлиять на его дальнейшее развитие. Это решение ключевых задач, переход от одного этапа проекта к другому (например, победа в конкурсе на грант или привлечение финансирования). В каждой такой точке необходимо обновить дорожную карту. Информация по проекту на этой точке может вызвать необходимость пересмотра концепции и формирование нового шаблона. Будьте к этому готовы.
- 07 Оценка равномерности и реалистичности нагрузки на команду. Посмотрите, где у вас возникли временные периоды высокой нагрузки на команду, подумайте, можно ли перераспределить последовательность задач.

Дорожная карта проекта является гибким инструментом планирования деятельности и ее регулярный пересмотр – важная часть метода. Заложите это как отдельную задачу.

Задачи, члены команды и необходимые активности рождаются из заполненных разделов шаблона замысла проекта.

Не приступайте к планированию, пока не достигнете детальной проработки проекта (2-я стадия зрелости проекта).

Действия в дорожной карте могут и должны создавать новые знания о проекте и должны отражаться в шаблоне проекта. Результаты подведения итогов и выводы на реперных точках часто являются основанием для пересмотра некоторых разделов шаблона замысла проекта. Нередко дорожная карта проекта заставляет пересмотреть и набор действий в шаблоне замысла проекта, и необходимые ресурсы, и состав команды и партнеров.





## 4.4 ПОДГОТОВКА К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА: БЮДЖЕТ

Третьим шагом работы над проектом является формирование бюджета. К этому времени уже есть проработанный замысел проекта, план действий по нему. И в целом, этого достаточно для разработки бюджета.

Бюджет также связан со зрелостью замысла и с опытом, полученным командой в ходе реализации каких-то активностей дорожной карты. Чем больше опыта, договоренностей (контрактов) и точных ответов в концепции проекта, тем точнее оценки бюджета.

**!** *Важно отметить, что бюджет также развивается вместе с замыслом проекта и уточняется на каждой стадии зрелости.*

В современном мире множество подходов к бюджетированию — от довольно простых до математически сложных прогностических моделей.

В этом руководстве мы опишем особенности работы с бюджетом на каждой стадии зрелости замысла проекта.

Стадия разработки концепции проекта. На этой стадии формируются потребности в финансах. Это, скорее, бюджетные ожидания, которые есть у авторов проекта. Эти ожидания формируют предварительную смету проекта, погрешность которой



доходит до 40%. Это не означает бесполезность предварительного планирования. Наоборот, понимание порядка цифр в бюджете позволяет соотносить цель и средства ее достижения и обогащает работы над замыслом проекта.

Стадия детальной проработки проекта. Для этой стадии характерна возможность разработать подробную смету проекта. Для этого необходимо обратиться к разделу с необходимыми ресурсами проекта и определить их стоимость. Посмотреть на дорожную карту проекта и выбрать этап, для которого разрабатывается смета. После этого определяем, какие статьи расходов точно нужны для конкретного шага развития проекта. Собираем данные о ценах и считаем подробную смету проекта. Погрешность такого планирования сметы составляет уже 15-20%.

Пример. Типичные статьи расходов для социальных проектов:

- Оплата труда штатных и привлеченных сотрудников
- Аренда помещений и офисные расходы
- Оборудование и расходные материалы
- Командировочные и транспортные расходы
- Продвижение и коммуникационные материалы (или издательская деятельность)
- IT-инфраструктура (сайты, сервисы, разработка)
- Оплата услуг сторонних организаций (например, консалтинг, дизайн, аналитика и пр.)
- Прямые расходы на реализацию проекта (может состоять из нескольких статей)

Стадия договоренностей. На этой стадии в проекте появляются конкретные контракты с точными оценками затрат. Поэтому погрешности в такой смете не превышают 10%. И тут важно заметить, что партнеры, поставщики и члены команды, которые записаны в шаблоне проекта, могут быть указаны там на основании именно наличия договоренностей.

На этом этапе работы с бюджетом уже можно проектировать модель экономической устойчивости проекта. Самый простой способ сделать это — использовать модель юнит-экономики. В этой модели необходимо выделить единицу обмена с клиентом — юнит.

! *И задать себе два вопроса:*

- 1. Сколько денег потрачено на привлечение (обслуживание) одного клиента?*
- 2. Сколько денег принес этот клиент?*

Пропорция трат на одно взаимодействие и доходов с него покажет нам экономическую устойчивость проекта (если устойчив юнит, то устойчив и проект). Если на один потраченный рубль проект получает 3, то он будет крайне устойчивым. Если получаем меньше, чем тратим, то мы убыточны, и надо думать, как покрыть дефицит.

! *Важно заметить, что не все проекты должны быть устойчивыми только за счет собственных средств. В таких проектах часто баланс один к одному и это требует очень внимательного отношения к привлекаемым в проект средствам и наращивания разнообразия средств и источников их привлечения.*



# КАК ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОТ ДЕЙСТВИЙ ПО ПРОРАБОТКЕ ПРОЕКТА?

Самое важное в этой работе: быстрый шаблон для проработки проекта, дорожная карта и бюджет — это не декларация, а действие.

Представленные в руководстве шаги и методики являются способами агрегировать знания о проекте, которые получены автором проекта и его командой из действий по проверке собственного замысла. Найти ответ на вопрос — значит выйти в мир и найти его там, а шаблоны — это только способ хранения и организации этих знаний. Шаблон без проверки не принесет пользы для реализации проекта, но может быть полезным интеллектуальным упражнением.

А работа с шаблонами, дорожными картами и бюджетами в залоге проверки всех идей во взаимодействии с аудиторией, партнерами, командой и другими интересантами приведет к эффективному движению в сторону реализации проекта.



## **§ 5** О ПРОЕКТЕ «СЕЛЬСКИЕ ЛАБОРАТОРИИ»

«Сельские лаборатории» – полугодовой исследовательско-просветительский проект об устойчивых инициативах в сёлах и деревнях. Организован [Бюро экологической информации \(РНЭИ\)](#) при поддержке международной организации Немецко-русский обмен (Deutsch-Russischer Austausch) в пилотном формате в двух регионах России – Удмуртской Республике и Республике Калмыкия.

Цель проекта – выявить возможности системного улучшения качества жизни на малых территориях и передать активным жителям сёл экспертные знания и навыки, которые помогут ответственно использовать ресурсы окружающей среды и местной культуры, эффективно участвовать в программах господдержки и уверенно представлять свои интересы на разных уровнях.

Данные исследований представлены в «Исследовании практик развития сёл в России», а образовательный блок прошёл в виде серии онлайн и офлайн стади-туров и воркшопов для 24 сельских инициативных команд из Удмуртии и Калмыкии.



Новая утилизация, возрождение варся, лифт для сельских инноваторов и хаб идей. Хроника событий проекта и интервью с инициаторами развития сельских территорий, которые стали участниками образовательного трека лабораторий.

[«Сельские лаборатории» ВКонтакте](#)



Какие инструменты помогут превратить идею по развитию села в устойчивый проект с дорожной картой и бюджетом? Как культурные практики становятся драйверами экономического развития? Что такое соучастие на самом деле? Ответы – в видеозаписях лекций экспертов «Сельских лабораторий».

[«Сельские лаборатории» на YouTube](#)

Исследование состоялось при активном участии [Экспертного совета по малым территориям](#) – независимой институции, которая объединяет заинтересованных в развитии малых городов и сёл специалистов. А также лаборатории городских инициатив, исследований и консалтинга в сфере урбанистики – [Гражданская инженерия](#). Благодарность за введение-рецензию Российскому отделению международной Сети по поиску решений в области устойчивого развития [SDSN](#).



## АВТОР ВВЕДЕНИЯ

*Татьяна Ланьшина*, к.э.н., старший научный сотрудник РАНХиГС, менеджер российского отделения международной Сети по поиску решений в области устойчивого развития SDSN, генеральный директор ассоциации «Цель номер семь».

## АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Петр Иванов*, социолог города лаборатории «Гражданская инженерия», консультант по стратегическому управлению развитием территорий, автор и редактор канала «Урбанизм как смысл жизни».

*Варвара Зотова*, социолог-исследователь, старший преподаватель РГГУ.

*Людмила Намруева*, кандидат социологических наук, ведущий научный сотрудник отдела комплексного мониторинга и информационных технологий Калмыцкого научного центра РАН.

*Ксения Романенко*, магистр культурологии, организатор экспедиций по исследованиям образования в российских регионах, преподаватель Высшей школы экономики.

*Анастасия Маслова*, аналитик Центра социального проектирования «Платформа».

*Дмитрий Лисицин*, руководитель направления территориального развития Центра социального проектирования «Платформа», сопредседатель исполнительного комитета Экспертного совета по малым территориям.

## АВТОР ПРАКТИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ

*Александр Елисеенко*, магистр психологии бизнеса, консультант по организационному развитию, преподаватель Высшей школы экономики.

## В БРОШЮРЕ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ФОТОГРАФИИ СЛЕДУЮЩИХ АВТОРОВ

[Igor Gumennikov](#) • Хойт Санжрма • [Adam Birkett](#) • [Andy Cat](#) • [Ann Fossa](#)  
[Annie Spratt](#) • [Benjamin Jopen](#) • [Bianca Ackermann](#) • [Casey Horner](#) • [Chuttersnap](#)  
[Dimitri Houtteman](#) • [D O M I N I K J P W](#) • [Drew Hays](#) • [Elena Mozhvilo](#) • [E S](#) • [Fox Jia](#)  
[Freestocks](#) • [Glenn Carstens Peters](#) • [Imam Febi Satria](#) • [Juvnsky Anton Maximov](#)  
[Mariya Tereshkova](#) • [Maykova Galina](#) • [Max Larochelle](#) • [Mrjn Photography](#)  
[Natalya Letunova NASA](#) • [Patrick Hendry](#) • [Pooyan Eshtiaghi](#) • [Roman Ivanina](#)  
[Sourabh Nilakhe](#) • [Tai's Captures](#) • [Vaida Tamosauskaite](#)  
[Vladimir Zhupanenko](#) • [You X Ventures](#) • [Zoe Schaeffer](#) • [Kelly Sikkema](#)

Верстка и работа с фотографиями *Денис Рудин*

Корректор *Лариса Афанасьева*





**СЕЛЬСКИЕ  
ЛАБОРАТОРИИ**



русско-немецкое бюро  
экологической информации  
Russisch-Deutsches Büro  
für Umweltinformation



СЕКРЕТАРИАТ  
СЕЛЬСКИХ ЛАБОРАТОРИЙ



МИНИСТЕРСТВО  
ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ  
И ЭКОЛОГИИ  
РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ



SDSN  
Russia



DRA  
ДЕПАРТАМЕНТ  
ПО СЕЛЬСКИМ ОБЛАСТЯМ