



СФ

С О В Е Т
Ф Е Д Е Р А Ц И И

ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Комитет Совета Федерации
по федеративному устройству,
региональной политике, местному
самоуправлению и делам Севера

МАТЕРИАЛЫ

к "круглому столу"

**"Туристский и инвестиционный
потенциал малых городов
и исторических поселений"**

Москва

13 мая 2026 года

АППАРАТ СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПРАВОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ул. Б.Дмитровка, д. 26, Москва, 103426

Информационный материал на тему "Туристский и инвестиционный потенциал малых городов и исторических поселений"

Сохранение и популяризация культурного наследия Российской Федерации представляет собой одно из необходимых условий устойчивого развития российского государства, обеспечения его целостности, разнообразия социокультурного пространства и национальной безопасности народов России.

Поддержка малых городов (городов с численностью населения менее 50 тыс. человек) и исторических поселений, направленная на их социально-экономическое развитие, сохранение культурного наследия и повышение качества жизни населения, является важным направлением государственной политики в Российской Федерации, которое приобрело особую значимость в контексте Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года". Данным Указом в рамках национальной цели развития "Комфортная и безопасная среда для жизни" были установлены целевые показатели и задачи по благоустройству не менее чем 30 тыс. общественных территорий и реализации в малых городах и исторических поселениях не менее чем 1600 проектов победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды к 2030 году.

Одним из инструментов достижения указанной национальной цели является Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 года № 4146-р; далее

– Стратегия пространственного развития), определяющая в том числе направления социально-экономического развития малых городов и исторических поселений, включая сохранение и воссоздание памятников истории и культуры, исторически ценных градоформирующих объектов.

Отмечая сокращение числа жителей в малых городах, Стратегия пространственного развития определяет в связи с этим среди основных направлений развития Центрального федерального округа развитие малых городов и исторических поселений, в том числе в целях повышения их туристской привлекательности посредством ликвидации инфраструктурных ограничений, связанных с нехваткой транспортной и туристской инфраструктур, восстановления достопримечательностей, разработки туристских маршрутов к отдельным объектам и устранения дефицита кадров.

Государственная политика в сфере сохранения, использования и популяризации объектов культурного наследия, в том числе в малых городах и исторических поселениях, регулируется Законом Российской Федерации от 9 октября 1992 года № 3612-1 "Основы законодательства Российской Федерации о культуре от 9 октября 1992 года № 3612-1, федеральными законами от 25 июня 2002 года № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации», от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 132-ФЗ), иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Так, положениями главы XII Федерального закона «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» урегулированы вопросы о предмете охраны исторического поселения, градостроительной, хозяйственной и иной деятельности в таком поселении.

В развитие данного Федерального закона реализуется ряд нормативных правовых актов, в числе которых постановление Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2013 года № 1095 "Об утверждении требований к определению границ территории исторического поселения", распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 года № 2501-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года», приказ Минкультуры России от 12 июля 2016 года № 1604 "Об утверждении порядка включения населенного пункта в перечень исторических поселений федерального значения, утверждения его предмета охраны, границ территории и требований к градостроительным регламентам в указанных границах" и другие.

В целях развития культурной политики в отношении исторических поселений и создания территориально-организационной модели управления Министерством культуры Российской Федерации утверждена Концепция по развитию исторических поселений, поддержке и популяризации культурных и туристских возможностей, развитию экономики культурного наследия на период до 2030 года (далее – Концепция), определяющая приоритеты государственной политики в области сохранения своеобразия населенных пунктов в процессе их развития в соответствии с Основами государственной культурной политики (утверждены Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 года № 808), Стратегией государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года (утверждена Указом Президента Российской Федерации от 25 ноября 2025 года № 858).

Как отмечено в Концепции, выделение муниципальных образований, на территориях которых расположены объекты, представляющие историко-культурную ценность, в отдельный вид муниципальных образований с целью выработки особых подходов в формировании межбюджетных отношений для создания на указанных территориях комфортной городской среды проживания

и повышения их туристско-рекреационного потенциала будет способствовать развитию экономического потенциала исторических поселений.

В свою очередь в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 года № 2129-р; далее – Стратегия развития туризма) также отмечается, что наряду с развитием и повышением эффективности использования туристской инфраструктуры, повышением туристской активности россиян, повышение качества туристского продукта Российской Федерации и отдельных туристских территорий создаст существенные возможности для ускорения развития туризма и увеличения его роли в социально-экономическом развитии страны.

Согласно Стратегии развития туризма, конкурентоспособность туристского продукта должна формироваться через раскрытие потенциала туристских ресурсов и определяться качеством и доступностью транспортной инфраструктуры, качеством обеспечивающей инфраструктуры, состоянием и стоимостью использования туристской инфраструктуры, качеством обслуживания и стоимостью сервиса, а также узнаваемостью и привлекательностью бренда страны и отдельных туристских направлений, который должен сочетать в себе элементы культурно-исторического наследия и нового туристского предложения. При этом повышение инвестиционной привлекательности туризма требует принятия индивидуальных мер для туристских территорий, включающих в том числе государственную поддержку планов развития туристских территорий.

Принципы государственного регулирования туристской деятельности, полномочия органов государственной власти и права органов местного самоуправления в сфере туризма, порядок рационального использования туристских ресурсов Российской Федерации установлены Федеральным законом от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ "Об основах туристской

деятельности в Российской Федерации", которым развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, увеличение доходов государства и граждан Российской Федерации, сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного наследия отнесены к числу основных целей государственного регулирования туристской деятельности (статья 4).

В целях эффективного использования историко-культурного наследия в качестве ресурса социально-экономического развития исторических поселений, большое значение имеет развитие и укрепление малого и среднего предпринимательства, субъекты которого могут осуществлять деятельность в историко-культурной области (в частности, развитие народных ремесел, историко-культурного туризма, организация экскурсий и иных мероприятий).

Народные промыслы, места их традиционного бытования имеют особое значение в вопросах развития туризма в малых городах и исторических поселениях.

Федеральный закон от 6 января 1999 года № 7-ФЗ «О народных художественных промыслах» определяет место традиционного бытования народного художественного промысла как территорию, в пределах которой исторически сложился и развивается в соответствии с самобытными традициями народный художественный промысел, существует его социально-бытовая инфраструктура и могут находиться необходимые сырьевые ресурсы (статья 3), и относит создание условий для туристской деятельности в местах традиционного бытования народных художественных промыслов к числу основных целей государственной политики в области народных художественных промыслов (статья 4).

Значимость народных художественных промыслов в развитии туристской инфраструктуры, необходимость разработки мер по созданию "тематических"

поселений на базе мест традиционного бытования народных художественных промыслов отмечены в Стратегии развития туризма.

При этом разработка системы поддержки мастеров народных художественных промыслов, формирующих привлекательность туристских территорий определены в числе специальных инструментов развития культурно-познавательного туризма.

В свою очередь, Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 года № 2501-р) относит к числу задач государственной культурной политики в области культурного наследия народов Российской Федерации:

повышение роли объектов культурного наследия, сохранение исторической среды городов и поселений, в том числе малых городов, создание условий для развития культурно-познавательного туризма;

сохранение народных художественных промыслов как основы этнокультурной самобытности и источника творческого потенциала народов Российской Федерации;

сохранение и развитие исторических поселений.

Информационно-аналитический материал по теме «круглого стола» «Туристский и инвестиционный потенциал малых городов и исторических поселений»

Малым городом в Российской Федерации считается городское поселение с численностью населения до 50 тысяч человек. Данное определение закреплено в своде правил «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений» (СП 42.13330.2016). Однако в ходе грантовых кампаний и конкурсов к категории малых иногда относят города с населением до 300 тысяч человек для предоставления мер поддержки.

Исторические поселения — населённые пункты или их части, включённые в соответствующий перечень федерального или регионального значения¹. Критериями для включения являются уникальность градостроительной деятельности, значительная роль в отечественной истории и выраженная историко-культурная идентичность.

В России насчитывается **859 малых городов**² (с численностью населения менее 50 тыс. человек) и **173 исторических поселения** (46 – федерального значения³, 127 – регионального уровня)⁴. Исторические поселения концентрируют в себе более 19 тысяч объектов культурного наследия, которые притягивают огромное количество как российских, так и иностранных туристов.

В 2025 году в число **исторических поселений регионального значения** включены **9 населённых пунктов**: Поречье-Рыбное, Вятское, Великое, Нагорье, Закобякино, Кукобой, Заозерье, Серёда и Прозорово. В Ярославской области **4 населённых пункта** (Борисоглебский, Большое Село, Курба и Ермаково) также получили данный статус⁵, теперь таких поселений в области 13. Власти города Черняховска (Калининградская область) планируют включить его в перечень **исторических поселений федерального значения**, завершив подготовку необходимой документации к 2027 году⁶.

СОХРАНЕНИЕ В МАЛЫХ ГОРОДАХ И ИСТОРИЧЕСКИХ ПОСЕЛЕНИЯХ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ

В настоящее время по поручению Президента Российской Федерации реализуется программа по приведению в удовлетворительное состояние и вовлечению в хозяйственный оборот объектов культурного наследия (далее – ОКН)⁷, в том числе расположенных в малых городах и исторических поселениях. Целью такой работы является получение максимального социально-экономического эффекта при сохранении аутентичности архитектуры.

По итогам заседания наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив (АСИ), состоявшегося 18.02.2026, Глава государства поручил⁸ Правительству Российской Федерации добавить в Национальную модель целевых условий ведения бизнеса (система постоянного улучшения условий ведения бизнеса) отдельное направление, которое

¹ Приказ Минкультуры России от 04.04.2023 № 839 (ред. от 19.03.2024) «Об утверждении перечня исторических поселений, имеющих особое значение для истории и культуры Российской Федерации».

² «Минэкономразвития: в малых городах России запланировано более 12 тыс. инфраструктурных мероприятий». Сайт Минэкономразвития России, 16.03.2026.

³ Приказ Минкультуры России от 04.04.2023 № 839 (ред. от 19.03.2024) «Об утверждении перечня исторических поселений, имеющих особое значение для истории и культуры Российской Федерации».

⁴ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12.12.2025 № 3773-р «Об утверждении программы «Сохранение объектов культурного наследия народов Российской Федерации» на период 2025 - 2045 годов и плана мероприятий по ее реализации».

⁵ Перечень исторических поселений на территории ЯО. Сайт Государственной службы охраны объектов культурного наследия Ярославской области. // «Четыре ярославских населённых пункта получили статус исторических поселений». «Коммерсантъ», 16.02.2026.

⁶ «Черняховск планируют включить в перечень исторических поселений России». «Klops.ru», 03.12.2025.

⁷ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12.12.2025 № 3773-р «Об утверждении программы «Сохранение объектов культурного наследия народов Российской Федерации» на период 2025 - 2045 годов и плана мероприятий по ее реализации».

⁸ Перечень поручений по итогам заседания наблюдательного совета АСИ от 03.04.2026 № Пр-713.

предусматривает повышение эффективности мероприятий по сохранению ОКН, находящихся в неудовлетворительном состоянии, и разработку соответствующей дорожной карты (плана действий). В свою очередь, усилия регионов по сохранению ОКН будут учитываться в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. АСИ поручено представить на Петербургском международном экономическом форуме в июне этого года результаты рейтинга уже с обновлёнными показателями.

Инструментом стратегического планирования, который позволяет интегрировать сохранение наследия в комплексное развитие территорий, привлекать инвестиции и обеспечивать баланс между интересами разных сторон, является **мастер-план**.

Мастер-планы могут влиять на сохранение и использование ОКН путём:

- интеграции в пространственное развитие территории: мастер-план определяет концепцию будущего развития территории, включая расположение ОКН, что позволяет учесть историко-культурную ценность при планировании градостроительных решений, избегать негативного воздействия на памятники и обеспечить их долгосрочную сохранность;*
- определения охранного статуса: в рамках мастер-планов могут согласовываться планы по определению охранного статуса ОКН, что важно для их дальнейшей защиты и использования;*
- привлечения инвестиций: создание исторических кварталов в сочетании с мастер-планом может привлечь инвестиции и финансирование из федерального бюджета;*
- ревитализации исторических зданий: в рамках мастер-планов институты развития могут вести масштабную работу по реставрации и ревитализации ОКН, сочетая задачи сохранения наследия со стимулированием инвестиционной активности и пр.*

По поручению⁹ Президента Российской Федерации составлен перечень территорий для разработки мастер-планов. На сегодняшний день в перечень включено 288 населённых пунктов, из которых 17 относятся к историческим поселениям и 105 – к малым городам¹⁰.

*Крупным игроком на рынке разработки мастер-планов является **ДОМ.РФ**. По состоянию на август 2025 года в портфеле ДОМ.РФ находились 62 мастер-плана в 36 регионах, что составляло 40% всех мастер-планов в стране, треть из них – стратегии развития малых и средних городов.¹¹ Одним из последних проектов стал мастер-план Магасско-Сунженской агломерации в Ингушетии. Он объединяет 13 муниципальных образований, в нем проживает более 380 тысяч человек – более 70% населения республики. План включает почти 700 проектов по направлениям стратегического развития и 56 ключевых мероприятий.¹²*

В формировании гармоничной и упорядоченной городской среды не последнюю роль играют **дизайн-коды муниципальных образований**, как комплекс стандартов, определяющих внешний вид объектов городской инфраструктуры и обеспечивающих единый визуальный облик территории (задает единые правила оформления фасадов, вывесок, освещения, озеленения и др.).

В их разработку вовлечен «ДОМ.РФ», которым уже подготовлены дизайн-коды для городов Рыбинск, Суздаль, Иваново, Сергиев-Посад, Калининград, Старая Русса, Великий Новгород, Геленджик, Таганрог, Саратов, Тулун.¹³

РАЗВИТИЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МАЛЫХ ГОРОДОВ И ИСТОРИЧЕСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ

⁹ Перечень поручений по итогам заседания Президиума Госсовета от 21.05.2025 № Пр-1116ГС.

¹⁰ «288 населённых пунктов вошли в перечень для подготовки мастер-планов». «СенатИнформ», 25.09.2025. // «Более 280 населённых пунктов России вошли в список для разработки мастер-планов». «ТАСС», 25.09.2025.

¹¹ «ДОМ.РФ: мастер-план прошел путь от визионерства к главному инструменту развития городов». Сайт ДОМ.РФ, 20.08.2025.

¹² «ДОМ.РФ представил мастер-план Магасско-Сунженской агломерации». Сайт ДОМ.РФ, 20.10.2025.

¹³ Сайт ДОМ.РФ, 06.02.2026.

Согласно исследованиям ВЦИОМ и РАНХиГС, сотни малых городов России, в том числе исторических поселений, могут со временем исчезнуть с карты страны из-за депопуляции и активного оттока молодёжи, вызванного недостаточным развитием инфраструктуры и ограниченными карьерными возможностями¹⁴. В связи с этим **развитие туризма рассматривается как один из ключевых инструментов сохранения и экономического оживления населённых пунктов.**

По итогам 2025 года малые города продемонстрировали значительный рост интереса со стороны путешественников.

*Абсолютным лидером по популярности стал **Суздаль**, который посетили 1,3 млн человек¹⁵. В тройку малых населённых пунктов с наибольшим туристическим потенциалом вошли **Теберда** в Карачаево-Черкесии и **Горячий Ключ** в Краснодарском крае, где динамика бронирований выросла на 44% и 34% соответственно¹⁶.*

Спрос на путешествия в малые города растёт опережающими темпами. По данным сервиса «Яндекс Путешествия», в январские каникулы 2026 года 62% всех бронирований в малых городах пришлось на 10 наиболее востребованных направлений¹⁷. Эксперты связывают эту тенденцию с желанием людей отдохнуть от ритма мегаполисов и растущей узнаваемостью локальных туристических брендов.

Агрегаторы туров зафиксировали, что в 2025 году спрос на поездки в село Териберка (Мурманская область) увеличился на 86%, в Углич — на 50%, в Истру — на 45%. Значительный рост бронирований также продемонстрировали Мышкин (+76%), Старая Русса (+56%) и Торопец (+36%)¹⁸.

На фоне растущего интереса путешественников туристический потенциал малых городов и исторических поселений России получает **системную государственную поддержку** как на федеральном, так и на региональном уровне. Эти меры поддержки включают субсидирование модульных гостиниц, гранты для предпринимателей, благоустройство общественных пространств, создание туристской навигации и развитие событийного туризма.

*В рамках **национального проекта «Туризм и гостеприимство» в Ивановской области** в 2025 году успешно завершены работы по созданию уникального туристского кода в исторических центрах трёх малых городов — Шуи, Гаврилова Посада и Палеха. Были установлены архитектурная подсветка, лавочки, ограждения и знаки туристической навигации¹⁹. В **Иркутской области** в 2026 году субсидии на развитие туризма получили Иркутск, Ангарский городской округ, Эхирит-Булагатский район и город Черемхово²⁰. Общий объём финансирования составил 113 млн рублей. Средства направлены на создание туристской навигации, установку арт-объектов, развитие велосипедных маршрутов и проведение крупных событийных мероприятий.*

***Калининградская область** в 2026 году направила на поддержку туристических инициатив рекордные 103 млн рублей, что на 27 млн рублей больше, чем в 2025 году²¹. Поддержку получили 24 проекта в 13 муниципалитетах, включая создание туристического маршрута «Открывая Гвардейск» (22,5 млн рублей), обустройство набережной в Полесске и променада в Янтарном.*

*В **Архангельской области** в 2025 году свыше 21 млн рублей было направлено на создание и обустройство туристических центров в исторических поселениях федерального значения —*

¹⁴ «Малые города России могут исчезнуть: что угрожает глубинке и можно ли ее спасти». «Московские новости», 01.12.2025.

¹⁵ «В 2025 году Суздаль стал главным магнитом для туристов среди малых городов России». «Академия журналистики», 06.01.2026.

¹⁶ «Теберда и Горячий Ключ попали в топ-3 малых городов России с наибольшим туристическим потенциалом». «Эксперт Юг», 10.02.2026.

¹⁷ «Новый тренд новогодних поездок: россияне отправляются в малые города. Исследование Яндекс Путешествий». «Яндекс Путешествия», 21.01.2026.

¹⁸ «Отпускные цели: драйверами туризма в России стали курорты и малые города». «Известия», 19.01.2026.

¹⁹ «В исторических центрах трех малых городов Ивановской области внедрены элементы туристского кода». «ГТРК «Ивтелерадио», 03.01.2026.

²⁰ «Четыре муниципальных образования Иркутской области получают субсидии на развитие туризма». «Лента новостей Иркутска», 11.04.2026.

²¹ «Калининградская область вложит рекордные 103 млн рублей в туризм малых городов». «kaliningradtv.ru», 04.01.2026.

Каргополе и Сольвычегодске²². В **Ленинградской области** в рамках нацпроекта разработаны планы развития трех древних крепостей (Любшанской, Тиверского городка и крепости Ям), что позволит создать новые туристические маршруты²³.

ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА МАЛЫХ ГОРОДОВ И ИСТОРИЧЕСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ

В Российской Федерации существует широкий набор инструментов развития малых территорий – от инфраструктурных и предпринимательских программ до инициатив в сфере туризма, культуры, городской среды и цифровых сервисов²⁴.

Для того, чтобы регионы могли активнее ремонтировать и возводить нужные жителям объекты, по поручению Президента Российской Федерации регионам предоставляются **инфраструктурные бюджетные и специальные казначейские кредиты**.

За счёт этих средств привлечено порядка 3,5 трлн рублей частных инвестиций. На реализацию **казначейских инфраструктурных кредитов** до 2030 года предусмотрен 1 трлн рублей. Значительная часть средств таких займов будет направлена на модернизацию объектов коммунального хозяйства²⁵.

Кроме того, одним из эффективных механизмов развития малых городов остаются **особые экономические зоны (ОЭЗ)**, позволяющие привлекать инвестиции и создавать новые рабочие места.

Сегодня в России действует 61 ОЭЗ в 47 регионах, где работают более 1,4 тыс. резидентов, вложивших 3,8 трлн рублей частных инвестиций и создавших более 120 тыс. рабочих мест. Практика показывает, что размещение таких площадок рядом с малыми городами позволяет формировать новые центры экономической активности. Так, резиденты ОЭЗ «Узловая» в **Тульской области** создали почти 3 тыс. рабочих мест и инвестировали 62,4 млрд рублей, а в ОЭЗ «Липецк» объём инвестиций превысил 124 млрд рублей, создано более 6,4 тыс. рабочих мест.

Дополнительный вклад в развитие малых городов вносят **промышленные и технопарки** для малого и среднего бизнеса.

Сегодня в России создано 90 таких площадок, из которых 9 расположены в малых городах. Например, промышленный парк «РИД Катайск» в **Курганской области** ориентирован на производство металлических изделий и электроники, технопарк «Онежский» в Кондопоге **Республики Карелия** — на выпуск бумажной продукции, а промышленный парк «Сафоново» в **Смоленской области** объединяет предприятия агропромышленного комплекса.

Факторами, сдерживающими **привлечение инвестиций в экономику малых городов и исторических поселений**, эксперты считают экономическую структуру таких населенных пунктов, которая в большинстве случаев не соответствует современным требованиям рыночной экономики (для которой характерны моноотраслевой уклад, технологическая отсталость предприятий, высокий уровень износа основных фондов, небольшой оборот розничной торговли), характеризуется низким уровнем заработной платы и ростом безработицы, сосредоточением в сфере занятости работников физического труда с низкой и средней квалификациями. Ситуация усугубляется недостатком финансовых ресурсов и неблагоприятным инвестиционным климатом, что

²² «В региональном парламенте обсудили меры по повышению туристической привлекательности Поморья». Сайт партии «Единая Россия», 14.11.2025.

²³ «В Ленобласти разработали планы развития для 3 древних крепостей». «Национальные проекты», 09.11.2025.

²⁴ «От универсальных мер к точечным решениям: АСИ и ВЭБ.РФ создают модели динамически развивающихся малых территорий». Сайт Агентства стратегических инициатив, 18.12.2025.

²⁵ «Михаил Мишустин принял участие в работе Всероссийского форума «Развитие малых городов и исторических поселений». Сайт Правительства Российской Федерации, 21.08.2025.

провоцирует экономическую рецессию, когда города оказываются неспособны нести социальные обязательства перед жителями²⁶.

Также следует отметить, что малые города не в состоянии самостоятельно решать свои проблемы, что главным образом связано с контролируемым распределением трансфертов, когда муниципальный уровень зависит от финансовых дотаций центра, а часть значимых налогов находится в ведении федерального уровня.

*Значительную часть доходов местных бюджетов составляют **межбюджетные трансферты (МБТ)** из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации – в 2024 году 64,6% доходов местных бюджетов (на 2,6 п.п. меньше, чем в 2023 году). Темпы прироста объемов МБТ, направляемых в местные бюджеты, выросли (10,3% в 2024 году, 9,4% в 2023 году)²⁷.*

Недостаток финансовых средств, а также зависимость муниципальной власти от вышестоящих уровней власти лишает территории инструментов качественного раскрытия своего экономического потенциала, не позволяет им запускать инвестиционные проекты или реализовывать стратегии развития. Для решения проблемы, по мнению экспертов, необходимо создавать для малых городов условия для их развития **на основе собственных возможностей**²⁸.

Ключевым инструментом обеспечения устойчивости экономики в малых городах, где определяющим фактором развития часто являются одно-два крупных предприятия, становится **развитие малого бизнеса**. Однако в настоящее время значительная часть муниципалитетов ограничена в средствах на развитие малого бизнеса. Только отдельные, наиболее продвинутые муниципалитеты, работают над снижением для малых и средних предприятий административных барьеров, выделяют им землю, сопровождают инвестиционные проекты по финансовым вопросам, контролируют сроки по оформлению документов, в том числе разрешений на строительство и ввод эксплуатацию объектов²⁹.

Также среди **препятствий**, которые стоят перед малым бизнесом в малых городах — низкая емкость местного рынка, большие логистические затраты в связи с удаленностью от крупных транспортных магистралей.

Драйвером для предпринимательства в небольших городах может стать запущенная в 2025 году по поручению Главы государства **программа поэтапного перемещения государственных корпораций, компаний с государственным участием из Москвы в субъекты Российской Федерации** по месту осуществления их основной производственной или операционной деятельности³⁰.

По состоянию на август 2025 года предварительный список включает около 170 государственных корпораций и компаний с государственным участием. В том числе речь идет о релокации в Сибирь центральных офисов отдельных структур «Газпрома» и «Роснефти». 1 июля 2025 года компания «РусГидро» сообщила, что полностью завершила перемещение своей штаб-квартиры из Москвы в Красноярск. В стадии перемещения в Ярославскую область, где 9 из 11 городов относятся к категории малых, по состоянию на декабрь 2025 года находился ПАО «Банк ПСБ». Стратегия банка предусматривает привлечение дополнительных инвестиций в экономику региона — в том числе в образовательные проекты, развитие городской инфраструктуры и инициативы, направленные на повышение туристической привлекательности области.

²⁶ Смирнов О. О., Безвербный В. А. Потенциал развития секторов экономики малых городов России: современные тенденции // «Социум и власть». 2022. № 1 (91).

²⁷ Результаты мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2024 год. //Сайт Минфина России, дата обращения 20.04.2026.

²⁸ Смирнов О. О., Безвербный В. А. Потенциал развития секторов экономики малых городов России: современные тенденции // «Социум и власть». 2022. № 1 (91).

²⁹ «Как предпринимательство будет стимулировать развитие малых городов». «РБК», 01.12.2025.

³⁰ Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума от 22.07.2024 № Пр-1381.

У крупных компаний предусмотрены акселерационные программы, системы грантов, субсидии, позволяющие жителям регионов открывать и вести свое дело. Крупный бизнес при участии в государственных закупках может привлекать малый бизнес к выполнению контрактных обязательств в соответствии с конкурсными требованиями, что по сути является одной из форм косвенной государственной поддержки малого бизнеса.

В случаях, когда текущий инвестиционный климат на местах не позволяет предпринимателям чувствовать себя уверенно, основным драйвером развития малого и среднего бизнеса становятся **специализированные государственные программы**.

*Важным при использовании данного инструмента является учёт специфики малых городов, фокусировка на поддержке секторов экономики, необходимых для развития территорий и позволяющих создать там новые перспективные ниши³¹. Связи с этим АСИ совместно с ВЭБ.РФ работает над созданием для малых городов индивидуальных **моделей устойчивого роста и инвестиций**. В частности, планируется разработка моделей динамически развивающихся малых территорий, которые будут ориентированы на выявление и поддержку устойчивых траекторий роста, на переход от стандартного набора мер к осознанному управленческому выбору³².*

Для решения проблемы **транспортно-коммуникационной оторванности** малых городов от основных научных, экономических и культурных центров (в ряде случаев – их сезонной недоступности) в рамках реализации федерального проекта «Региональная и местная дорожная сеть» национального проекта «Инфраструктура для жизни» идет строительство дорог.

В период январь-октябрь 2025 года было обновлено 437 подъездов к селам, поселкам, деревням. Это 2,5 тыс. км участков региональной и местной дорожной сети³³.

Субъектам Российской Федерации в рамках национального проекта предусмотрено выделение **субсидий из федерального бюджета** в размере 5 млрд рублей ежегодно³⁴ на реализацию мероприятий по развитию автомобильных дорог на сельских территориях, обеспечивающих транспортную доступность **сельских опорных населенных пунктов**³⁵. В рамках государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий» (далее – ГП КРСТ) в числе прочего предусмотрены мероприятия **по строительству и обновлению автомобильных дорог с твердым покрытием**, ведущих к малым населенным пунктам, объектам производства и переработки продукции³⁶.

В 2025 году в рамках ГП КРСТ бюджетам регионов предоставлены субсидии из федерального бюджета на развитие автомобильных дорог на сельских территориях в размере 8,7 млрд рублей. В реализации мероприятий участвовали 44 субъекта Российской Федерации. Введено в эксплуатацию 323 км автомобильных дорог на сельских территориях (195 объектов), из них построено и реконструировано 170,4 км (82 объекта), отремонтировано, в том числе капитально, 152,6 км (113 объектов).

В период 2026-2028 годов в рамках ГП КРСТ предусмотрено предоставление субсидий на развитие автомобильных дорог на сельских территориях в размере 8,6 млрд рублей ежегодно. В 2026 году в реализации данных мероприятий участвуют 38 субъектов Российской Федерации. Планируется построить (реконструировать) 43 объекта общей протяженностью 117,6 км

³¹ «Как предпринимательство будет стимулировать развитие малых городов». «РБК», 01.12.2025.

³² «От универсальных мер к точечным решениям: АСИ и ВЭБ.РФ создают модели динамически развивающихся малых территорий». Сайт Агентства стратегических инициатив, 18.12.2025.

³³ «Благодаря нацпроекту обновлены более 2,5 тыс. км подъездов к малым населенным пунктам». Сайт Минтранса России, 30.10.2025.

³⁴ Федеральный закон от 28.11.2026 № 426-ФЗ «О федеральном бюджете на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов».

³⁵ Средства выделяются по заявкам субъектов Российской Федерации, обобщенным Минсельхозом России. Определение конкретных объектов осуществляется ведомством. // Письмо заместителя Министра транспорта Российской Федерации И.В. Костюченко от 10.04.2026 № ИК-13/Д02-01-03/9788.

³⁶ «Благодаря нацпроекту обновлены более 2,5 тыс. км подъездов к малым населенным пунктам». Сайт Минтранса России, 30.10.2025.

и отремонтировать, в том числе капитально, 89 объектов общей протяженностью 177 км³⁷.

Одновременно ведется **законодательная работа по повышению доступности общественного транспорта** для граждан, живущих в малых городах и сельской местности. Минтранс России по исполнению части 2 подпункта «д» пункта 2 перечня поручений Президента Российской Федерации от 17 сентября 2023 года № Пр-1855ГС подготовлен проект федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который устанавливает правовые основы регулирования перевозок по запросу пассажиров и наделения органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации полномочиями по организации таких перевозок и контролю за их осуществлением³⁸.

УСТРАНЕНИЕ ДЕФИЦИТА КАДРОВ В МАЛЫХ ГОРОДАХ И ИСТОРИЧЕСКИХ ПОСЕЛЕНИЯХ

Одной из главных проблем, затрудняющих развитие местной экономики и привлечение инвестиций, ухудшающих качество жизни населения в малых городах и исторических поселениях, является **отсутствие квалифицированных кадров**³⁹. **Специалисты отмечают основные причины кадрового дефицита:**

отток населения, особенно молодежи⁴⁰ – молодые люди уезжают в крупные города и мегаполисы в поисках образования, карьеры, более высокой зарплаты и качества жизни;

По данным исследований, до 54% выпускников учебных заведений в некоторых малых городах покидают родные места.⁴¹ 38% жителей малых городов готовы рассмотреть переезд, если им предложат больший заработок. При этом в малых городах отмечается пессимистичный взгляд на жизнь:

если в городах-миллионниках позитивно смотрят в будущее 53% респондентов в возрасте 18-24 лет, то в малых городах оптимистично оценивают свои перспективы лишь 33% молодежи⁴².

демографические изменения – естественная убыль населения, его старение, изменение возрастной структуры сокращают численность экономически активных граждан⁴³;

За десятилетие между всероссийскими переписями населения 2010 и 2021 годов малые города в России потеряли около 6,5% населения (более 1 млн жителей)⁴⁴.

зарплатный разрыв⁴⁵ – уровень оплаты труда в малых городах значительно ниже, чем в крупных городах и мегаполисах, что делает местные вакансии менее привлекательными для квалифицированных специалистов;

ограниченные возможности для профессионального развития и карьерного роста – в малых городах рынок труда часто узконаправленный (отсутствуют интеграция со смежными направлениями), нет возможности для творческой реализации;

проблемы в сфере муниципального управления – в местных администрациях наблюдается кадровый дефицит, связанный с ограничением штатной численности, отсутствием профильного образования у части сотрудников, низкой зарплатой и слабой обеспеченностью местных бюджетов.

³⁷ Письмо заместителя Министра транспорта Российской Федерации И.В. Костюченко от 10.04.2026 № ИК-13/ДО2-01-03/9788.

³⁸ Письмо заместителя Министра транспорта Российской Федерации А.Н. Шило АШ-3/ДО-3-4 8179.

³⁹ Токмакова Е.С., Термелева Е.Е. Основные проблемы малых и средних городов России на современном этапе. Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева. 2023.

⁴⁰ «Сотни малых городов могут исчезнуть с карты России. В чем причина». «РБК», 01.12.2025.

⁴¹ «Малые города России могут исчезнуть: что угрожает глубинке и можно ли ее спасти». «Московские новости», 01.12.2025.

⁴² «Сотни малых городов могут исчезнуть с карты России. В чем причина» «РБК», 01.12.2025.

⁴³ «Малые города России могут исчезнуть: что угрожает глубинке и можно ли ее спасти». «Московские новости», 01.12.2025.

⁴⁴ «Сотни малых городов могут исчезнуть с карты России. В чем причина». «РБК», 01.12.2025..

⁴⁵ РИА Новости, 13.10.2025.

Подавляющее большинство опрошенных связывают комфорт проживания в своем населенном пункте с работой органов власти: местных (52%), региональных (37%) или федеральных (31%)»⁴⁶.

Следует отметить, что муниципальная служба ввиду небольшого размера должностных окладов и слабых возможностей карьерного роста объективно до сих пор проигрывает государственной гражданской службе⁴⁷.

*Эксперты рекомендуют Правительству Российской Федерации совместно с главами субъектов Российской Федерации рассмотреть вопрос о разработке правовых механизмов, позволяющих обеспечить **соотносимость размера оплаты труда муниципальных служащих с величиной среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций региона, а денежного содержания глав муниципальных образований – с денежным содержанием руководителей региональных органов исполнительной власти (региональных министров).***

Также Правительству рекомендовано рассмотреть вопрос о внесении в нормативные правовые акты Российской Федерации изменений, направленных на обеспечение права муниципалитетов, в том числе с долей дотаций выше 5% доходов местного бюджета, на повышение уровня оплаты труда и социальных гарантий лиц, замещающих муниципальные должности, и муниципальных служащих. Органам государственной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано обеспечить учет числа реализуемых муниципальных проектов и программ при установлении нормативов численности муниципальных служащих и нормативов на формирование расходов на оплату труда в органах МСУ⁴⁸.

Для повышения уровня компетентности должностных лиц органов местного самоуправления (далее – МСУ) и муниципальных служащих необходима современная система обучения, подготовки, переподготовки кадрового состава. Как отмечают специалисты, **новые подходы к муниципальному управлению должны базироваться на непрерывном обучении и повышении квалификации, а также предоставлении гарантий занятости⁴⁹.**

По итогам интернет-конференции «Кадровый потенциал органов местного самоуправления: состояние и перспективы развития» Правительству Российской Федерации рекомендовано рассмотреть вопросы о: целесообразности установления механизмов поддержки целевой подготовки кадров для органов МСУ, предполагающих увеличение числа обучающихся по договорам о целевом обучении; включении в государственные программы Российской Федерации комплексных мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала органов МСУ, в частности, включающих финансовую поддержку реализации программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих и лиц, замещающих муниципальные должности⁵⁰.

Учитывая, что организация профессионального образования и дополнительного профессионального образования кадрового состава органов МСУ – ресурсоемкое полномочие, в законодательстве⁵¹ предусмотрен подход, согласно которому оно может быть перераспределено региональным законом для осуществления органами государственной власти субъекта Российской Федерации.

*В настоящее время в ряде субъектов Российской Федерации осуществляется **государственная поддержка развития муниципальной службы**, в том числе в части мероприятий по профессиональному развитию муниципальных кадров, проведению различных конкурсов⁵², направленных на повышение престижа муниципальной службы и в целом – работы в*

⁴⁶ «Сотни малых городов могут исчезнуть с карты России. В чем причина». «РБК», 01.12.2025.

⁴⁷ Интервью с Е. Шугриной: Новые тренды в местном самоуправлении как поиск баланса между развитием местного самоуправления и развитием территории. // Государственная власть и местное самоуправление. 2023. № 1.

⁴⁸ Доклад ВАРМСУ о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации в 2024-2025 годах.

⁴⁹ Обухова Л.А., Умкеев Б.В. Кадровое обеспечение органов муниципального управления в современных российских условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. № 9.

⁵⁰ Мероприятие проведено Комитетом Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера в период с 3 марта по 15 апреля 2025 года.

⁵¹ Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

⁵² Например, по проведению краевого конкурса «Лучший муниципальный служащий» в Ставропольском крае».

муниципалитетах⁵³. Например, в **Республике Марий Эл**⁵⁴ финансирование программных мероприятий по профессиональной переподготовке муниципальных служащих осуществляется за счет республиканского бюджета. В **Ставропольском крае**⁵⁵ мероприятия по профессиональному развитию лиц, замещающих выборные муниципальные должности, муниципальных служащих финансируются за счет средств краевого бюджета. В **Липецкой области** предусмотрен механизм распределения субсидий местным бюджетам на реализацию муниципальных программ, направленных на совершенствование муниципального управления⁵⁶, а также мероприятий по повышению квалификации муниципальных служащих.

Проблему дефицита кадров в малых городах и исторических поселениях в социальной сфере (образования, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта) решают государственные программы, предусматривающие поощрительную единовременную выплату специалистам, переехавшим на работу в населенные пункты с количеством жителей до 50 тысяч человек и подписавшим контракт не менее чем на 5 лет. Это такие программы как:

«ЗЕМСКИЙ ДОКТОР» – государственная программа⁵⁷, направленная на привлечение квалифицированных врачей. Программа действует в России с 2012 года, продлена до 2030 года. В 2018 году программа распространена на средний и младший медицинский персонал, выделив её в новую программу **«ЗЕМСКИЙ ФЕЛЬДШЕР»**, которая также продлена до 2030 года. Размер выплаты для программы **«Земский доктор»**: 2 млн рублей – при работе на Дальнем Востоке, Крайнем Севере, в Арктической зоне и новых регионах России; 1,5 млн рублей – при трудоустройстве в труднодоступные районы; 1 млн рублей – в остальных местностях. Размер выплаты для программы **«Земский фельдшер»**: 1 млн рублей – при работе на Дальнем Востоке, Крайнем Севере, в Арктической зоне и новых регионах России; 750 тысяч рублей – при трудоустройстве в труднодоступные районы; 500 тысяч рублей – в остальных местностях.

*За 14 лет проекты позволили привлечь в сельскую местность и малые города порядка 80 тысяч медицинских работников. С 2012 года на подъемные выплаты медикам направлено около 80 млрд рублей. До 2030 года на указанные цели планируется выделить еще 30 млрд рублей.*⁵⁸

«ЗЕМСКИЙ УЧИТЕЛЬ» – государственная программа⁵⁹, направленная на привлечение квалифицированных педагогов. Программа стартовала в 2020 году, продлена до 2030 года. **Размер выплаты зависит от локации**: если территория трудоустройства Дальний Восток, ДНР, ЛНР, Запорожская или Херсонская области, то выплачивается 2 млн рублей, в остальных регионах – 1 млн рублей.

*За 4 года реализации программы (в 2020-2024 гг.) свыше 6,3 тысяч учителей получили выплаты по данной программе. За это время в нее вложено 5,8 млрд рублей.*⁶⁰ В 2025 году по данной

⁵³ Например, проведение краевого конкурса «Лучший глава муниципального образования Ставропольского края».

⁵⁴ Постановление Правительства Республики Марий Эл от 09.12.2022 № 519 «О республиканской программе «Развитие муниципальной службы в Республике Марий Эл» на 2023-2025 годы».

⁵⁵ Распоряжение Губернатора Ставропольского края от 14.08.2024 № 566-р «Об утверждении программы развития муниципальной службы в Ставропольском крае, государственной поддержки развития муниципальных образований в Ставропольском крае на 2025-2028 годы».

⁵⁶ Постановление Правительства Липецкой обл. от 26.12.2023 № 781 (ред. от 28.01.2025) «Об утверждении государственной программы Липецкой области «Эффективное государственное управление и развитие муниципальной службы Липецкой области».

⁵⁷ Изначально программа «Земский доктор» была заявлена в Федеральном законе от 01.12.2012 № 213-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации». В нынешнем виде она реализуется в рамках госпрограммы Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1640 (в ред. Постановлений Правительства Российской Федерации от 13.07.2024 № 954, от 29.12.2025 № 2199).

⁵⁸ ОК.RU, «Россия сегодня», 16.04.2026.

⁵⁹ Утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 09.11.2019 № 1430.

⁶⁰ «По программе «Земский учитель» за четыре года более 6,3 тыс. учителей получили выплаты». «ТАСС», 25.11.2024.

программе закрыты 599 вакансий в 79 регионах страны, на что из федерального бюджета было выделено почти 600 млн рублей. В 2026 году количество мест и средств на программу увеличилось вдвое – до 1 216 вакансий и более 1,8 млрд рублей.⁶¹

«ЗЕМСКИЙ РАБОТНИК КУЛЬТУРЫ» – государственная программа⁶², направленная на привлечение квалифицированных специалистов в организации культуры. Программа стартовала в 2025 году и реализуется в 87 субъектах Российской Федерации (кроме Москвы и Санкт-Петербурга). **Размер выплаты зависит от локации:** если территория трудоустройства Дальний Восток, ДНР, ЛНР, Запорожская или Херсонская области, то выплачивается 2 млн рублей, в остальных регионах – 1 млн рублей.

Реализация программы «Земский работник культуры» позволит сократить потребность в специалистах этой сферы на 65% за 5 лет. На период с 2025 по 2030 год на финансирование программы выделят 14 млрд руб., что позволит привлечь в отрасль больше 10 тыс. специалистов⁶³. По состоянию на середину 2025 года, вакантными в малых городах и селах оставались 15 тыс. мест⁶⁴. В 2025 году по программе трудоустроено 1 074 специалиста, лидером по привлечению кадров признана Республика Удмуртия, где по программе трудоустроено 72 специалиста. Общий объем финансирования в 2025 году составил 1,2 млрд рублей. На 2026 год запланировано трудоустройство еще 1 759 специалистов, на что предусмотрено 1,7 млрд рублей.⁶⁵ Эксперты предлагают распространить программу на города с населением до 200 тыс. человек.⁶⁶

«ЗЕМСКИЙ ТРЕНЕР» – государственная программа⁶⁷, направленная на привлечение квалифицированных специалистов в сфере физической культуры и спорта. Программа запущена в 2025 году в пилотном режиме в 26 регионах Дальневосточного и Центрального федеральных округов. С 2026 года расширена на всю страну (кроме 3 городов федерального значения, которые не подпадают под условия программы). **Размер выплаты зависит от локации:** если территория трудоустройства Дальний Восток, ДНР, ЛНР, Запорожская или Херсонская области, то выплачивается 2 млн рублей, в остальных регионах – 1 млн рублей.

В общей сложности до конца 2028 года на реализацию программы в бюджете предусмотрено 2,73 млрд рублей. По данным Минспорта России, базовая потребность в специалистах составляет более 2,9 тыс. человек. В 2026 году планируется привлечь на работу 329 работников данной сферы.⁶⁸

Комиссия Совета Федерации по развитию креативных (творческих) индустрий и народных художественных промыслов в Российской Федерации выступила с предложением разработать программу **«ЗЕМСКИЙ МАСТЕР НАРОДНО-ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПРОМЫСЛА»** для привлечения в отрасль молодых специалистов – выпускников профильных колледжей и вузов; закрепления мастеров в местах бытования промыслов (как правило, расположенных в сельской местности); сохранения преемственности поколений в сфере НХП. **Однако инициатива по запуску данной программы не поддержана и не реализована на федеральном уровне.**⁶⁹

⁶¹ «Чернышенко: В программе «Земский учитель» стало вдвое больше вакансий». «Российская газета», 15.01.2026.

⁶² Утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.12.2024 № 1885.

⁶³ По информации и.о. Министра культуры Российской Федерации О. Любимовой. Выступление на заседании Комитета Государственной Думы по культуре, 12.05.2024.

⁶⁴ «На «Земский работник культуры» до 2030 года ежегодно будут выделять 2,5 млрд рублей». «ТАСС», 23.07.2025.

⁶⁵ «Сенатор: Более тысячи человек трудоустроились по программе «Земский работник культуры». «Парламентская газета», 04.02.2026.

⁶⁶ «В ОП планируют развивать программу «Земский работник культуры». «ТАСС», 14.04.20206.

⁶⁷ Утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.08.2025 № 1274. Программа реализуется в рамках госпрограммы «Развитие физической культуры и массового спорта».

⁶⁸ «Дмитрий Чернышенко и Михаил Дегтярев представили результаты реализации программы «Земский тренер» в 2025 году». Сайт Правительства Российской Федерации, 06.01.2026.

⁶⁹ «Ирина Святенко. Программа «Земский мастер народных художественных промыслов». Вместе.РФ, 14.02.2025. // «В регионах предложили запустить программу «Земский мастер». Российская газета, 06.02.2024.

В соответствии со Стратегией пространственного развития Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2036 года⁷⁰, устранению дефицита кадров и формированию полноценного рынка труда в малых городах и исторических поселениях способствует программа развития **опорных населенных пунктов**.

*В настоящее время сформирован **Единый перечень опорных населенных пунктов** (далее – ЕП ОНП), который содержит информацию о **2 160 населенных пунктах**, в их числе – малые города и крупные сельские поселения⁷¹.*

Для полноценного раскрытия туристского и инвестиционного потенциала малых городов и исторических поселений необходимо обеспечить их профессиональными кадрами. В России на государственном уровне уделяется внимание подготовке специалистов для туристической отрасли. Реализуется национальный проект «Туризм и гостеприимство», в рамках которого осуществляется федеральный проект «Кадры»⁷².

*По данным за 2025 год, подготовку специалистов для индустрии туризма и гостеприимства ведут более **200 высших учебных заведений и 300 колледжей** по всей России. В них получают профильное образование более **320 тыс. человек**. В 2025 году по направлению «Туризм и гостеприимство» было выделено более 80 тыс. бюджетных мест для вузов и учреждений среднего профессионального образования⁷³.*

Для повышения качества кадрового обеспечения отрасли туризма в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» созданы **федеральные ресурсные центры подготовки кадров**.

*Всего за период с 2023 по 2025 годы обучение в них прошли более 17 тыс. человек. Центры расположены в Московской области, Татарстане и Санкт-Петербурге. Один из них – **Центр развития кадрового потенциала на базе Поволжского государственного университета физической культуры, спорта и туризма в Казани** – целенаправленно занимается подготовкой высококвалифицированных специалистов из регионов, способных создавать в субъектах Российской Федерации территории, привлекательные для инвесторов и туристов⁷⁴.*

По оценкам экспертов, система среднего и высшего образования может покрыть потребности туристической отрасли только на 50%. Учитывая быстрые темпы развития отрасли и растущий поток туристов, **дефицит кадров в этой сфере к 2030 году может превысить 2 млн. человек**.

Ежегодно порядка 100 тыс. выпускников школ поступают в колледжи и вузы на программы направления «Сервис и туризм». При этом опорной в подготовке кадров для туризма остается система среднего профессионального образования – 87% всех обучающихся на профильных направлениях учатся на программах СПО.

Профильное образование «Туризм и сервис» остается **недостаточно престижным**. Кроме того, эксперты отмечают **частое несоответствие образовательных программ потребностям рынка**.

⁷⁰ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 года № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».

⁷¹ Рой О.М., Бичун В.С. Опорные населенные пункты в условиях новой пространственной стратегии России. // Муниципальная академия, 2025.

⁷² Среди ключевых мероприятий нацпроекта указаны: обучение 89 региональных команд по программам формирования регионального продукта для внутреннего туризма по программам ДПО; обучение 96 региональных команд по формированию и продвижению международного туристического продукта на зарубежные рынки; проекты по повышению производительности труда в 57 организациях в сфере туризма по направлению «Бережливое производство»; разработка учебно-методических комплексов и проведение обучения кадров для индустрии туризма и гостеприимства до 53 тыс. слушателей. «Национальный проект «Туризм и гостеприимство». // Сайт Правительства Российской Федерации.

⁷³ «Дмитрий Чернышенко: В 2025 году более 80 тыс. бюджетных мест выделено для будущих специалистов туриндустрии» // Сайт Правительства Российской Федерации, 30 июля 2025 года.

⁷⁴ Там же.

Программы колледжей и вузов зачастую не учитывают современные требования работодателей, такие, как навыки в области IT, GR или создания новых туристических продуктов. В индустрии ожидается появление большого числа новых профессий: архитекторы территорий, маркетологи пространств, режиссеры индивидуальных туров, консьержи робототехники и т.д. Чтобы решить проблему повышения качества подготовки кадров эксперты считают, что необходимо внедрить практико-ориентированные модели обучения, где до 70% учебного времени будет посвящено практике⁷⁵.

В целях повышения профессионального уровня специалистов в **градостроительной отрасли и архитектуре** публичным акционерным обществом ДОМ.РФ с 2018 года при поддержке Правительства Российской Федерации и Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации реализуется **образовательная программа «Архитекторы.РФ»**.

За истекшее время в рамках данной программы прошли обучение 727 специалистов из 83 регионов страны, 59 выпускников работают главными архитекторами городов и регионов. Восьмой поток образовательной программы будет запущен в 2026 году.⁷⁶

Кроме того, решение поставленных задач по сохранению ОКН в малых городах и исторических поселениях диктует необходимость обеспечения реставрационной сферы кадрами – **специалистами-реставраторами**.

В настоящее время в реставрационной отрасли работает более 12 тысяч специалистов, аттестованных Министерством культуры Российской Федерации. Вместе с тем решение задач по сохранению объектов культурного наследия требует дополнительно еще порядка 6 тысяч специалистов. Задача подготовить к 2030 году не менее 3 тысяч аттестованных специалистов в области сохранения объектов культурного наследия поставлена в программе «Сохранение объектов культурного наследия народов Российской Федерации» на период 2025 – 2045 годов⁷⁷.

16 марта текущего года Комитет Совета Федерации по науке, образованию и культуре провел «круглый стол», где обсуждались **кадровые проблемы реставрационной отрасли** и пути их решения.

Из наиболее **значимых проблем в реставрационной сфере** отмечены следующие: недостаток профильных учебных заведений в субъектах Российской Федерации; необходимость обучения таким профессиям, как архитектор-реставратор, инженер-реставратор, технолог-реставратор, специалист по «проектированию и реставрации объектов, являющихся произведениями ландшафтной архитектуры и садово-паркового искусства»; отсутствие единой системы учета, оценки и развития квалификаций специалистов в сфере сохранения ОКН (затрудняет формирование эффективной кадровой политики, прогнозирование потребности отрасли в специалистах); потребность более широкого внедрения и использования цифровых технологий, обмена передовыми разработками и инновациями в реставрационной отрасли; отсутствие необходимой материально-технической базы в учебных заведениях, которая должна соответствовать современным требованиям, в связи с чем их выпускники часто не обладают необходимыми профессиональными навыками; дефицит квалифицированных преподавателей в региональных вузах, отсутствие или недостаточный опыт работы у них с ОКН и др.⁷⁸

Участники заседания рекомендовали Правительству Российской Федерации проработать вопрос о возможности включения рабочих профессий в сфере реставрации в перечень номинаций Всероссийского конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии», а профильным министерствам и ведомствам – принять меры по решению перечисленных в итоговом документе проблем.

⁷⁵ «Индустрии туризма нужно до двух миллионов новых работников» // «Российская газета», 20 марта 2025 года.

⁷⁶ 6 февраля 2026 года, официальный сайт ПАО "ДОМ.РФ".

⁷⁷ Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 12.12.2025 года №3773-р.

⁷⁸ Рекомендации по итогам заседания «круглого стола» на тему «Роль реставрационных учреждений в сохранении памятников истории и культуры – основы исторической памяти многонационального русского народа».



ТУРИСТСКИЙ И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МАЛЫХ ГОРОДОВ И ИСТОРИЧЕСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ

СОДЕРЖАНИЕ*

ОФИЦИАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Из выступления Президента Российской Федерации на заседании наблюдательного совета АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» 18 февраля 2026 г.	2
Из перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания наблюдательного совета АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» 3 апреля 2026 г.	3
Материалы встречи Президента Российской Федерации с представителями муниципального сообщества 21 апреля 2026 г.	3
Из выступления Председателя Правительства Российской Федерации на пленарной сессии Всероссийского форума «Развитие малых городов и исторических поселений» 21 августа 2025 г.	4
Минэкономразвития: в малых городах России запланировано более 12 тыс. инфраструктурных мероприятий (16 марта 2026 г.)	7
От универсальных мер к точечным решениям: АСИ и ВЭБ.РФ создают модели динамически развивающихся малых территорий (18 декабря 2025 г.)	8

МАТЕРИАЛЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Я остаюсь, чтобы жить! Как предотвратить депопуляцию малых и моногородов России (Аналитический центр ВЦИОМ, 1 декабря 2025 г.)	10
--	----

АКТУАЛЬНЫЕ СТАТЬИ

Как предпринимательство будет стимулировать развитие малых городов	22
Осипов С. Скромное обаяние провинции. Как развить туризм в малых городах: инструкция	24
Шаромов А.В. Гений места: как превратить малый город или село в хит туризма	26
Щегольков Ю.Ю. Двигаться дальше (о проектах Фонда развития малых исторических городов)	28
Грузинов И. Исторические поселения в тисках Постсовременности	30
Тюгаев Г. Территории роста. Что позволит раскрыть туристический потенциал малых городов	31
Капустина А. Точки на карте. Что тормозит и развивает малые города	33
Познанская С.А., Боос В.О. Роль сопутствующих индустрий в обеспечении креативного сектора экономики малых городов	36
Чанхиева Ф.Ю. Влияние культурного потенциала на социально-экономическое развитие малых городов: продюсерский подход	40
Яресь О.Б., Григорьева У.А. Адаптивное повторное использование промышленных объектов - фактор развития малых городов	43
Вавилонская Т.В., Светник Г.И. Траектории развития исторических поселений	48
Иванов И.А., Манаков А.Г. Туризм в исторических поселениях Псковской области: количественная оценка	56

* Информационная подборка материалов подготовлена по информационно-библиографическим ресурсам Управления библиотечных фондов (Парламентской библиотеки). В соответствии с законодательством Российской Федерации в части, касающейся соблюдения авторских прав, предоставляемые публикации не предназначены для тиражирования, размещения в Интернет и распространения.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ИЗ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ЗАСЕДАНИИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА АНО «АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ НОВЫХ ПРОЕКТОВ»*

18 февраля 2026 г.

В.В. Путин, Президент Российской Федерации: (...)

Проведем отдельное совещание, посвященное малым, в том числе историческим, городам и населенным пунктам. Нужно помочь им определить и реализовывать свое предназначение уже на современном этапе. Вместе с бизнесом, с гражданскими активистами [нужно] запустить программу позитивных изменений, обязательно сохранив уникальный облик и идентичность, объекты культурного наследия.

Необходимо дать вторую жизнь старинным зданиям, создавать в них музеи, просветительские и образовательные центры, галереи, гостиницы. У агентства есть опыт поддержки подобных проектов с участием и предпринимателей, и «ДОМ.РФ».

Прошу «ДОМ.РФ» помочь таким инициативам реализоваться, что называется, во всероссийском масштабе, вовлечь в эту работу бизнес, институты развития, общественные и деловые организации и, конечно, органы власти всех уровней, прежде всего, разумеется, в регионах.

В этой связи предложил бы несколько вещей.

Первое. Прошу агентство уже в текущем году при составлении Национального рейтинга инвестиционного климата оценить, насколько эффективно работают эти начинания, действительно ли субъекты Федерации помогают предпринимателям, в каком объеме, в каком качестве идет эта поддержка – в восстановлении объектов культурного наследия. Имею в виду прежде всего снятие административных и иных барьеров на всех этапах реализации подобных инвестиционных проектов.

Второе. Необходимо устранить разного рода бюрократические формальности – мы постоянно об этом говорим, и многое уже в этом плане сделано, особенно в наших ведущих регионах, регионах-лидерах. Но, как ни странно, эти барьеры постоянно восстанавливаются и нарастают – это так же, как сокращение избыточного административного аппарата. Мы проходили это многократно: вроде бы пора сокращать – сократили, проходит немного времени – опа, здарсьте, опять все сначала. Кстати, на это надо посмотреть и сегодня.

Что касается административных барьеров и препон, и на федеральном уровне об этом речь всегда идет, и на региональном. Речь о том, чтобы не в ущерб, конечно, объектам культурного наследия существенно сократить сроки строительных работ по их восстановлению.

Прошу здесь действовать в диалоге с предпринимательским сообществом, в том числе в рамках отдельного направления Национальной модели целевых условий ведения бизнеса, утвержденной в конце прошлого года. Нужно не откладывая приступить к ее реализации. Хотел бы обратить внимание на то, что первые результаты мы рассмотрим уже накануне Петербургского экономического форума.

Третье. В декабре Правительство приняло программу «Сохранение объектов культурного наследия народов России». В рамках этого стратегического документа предлагаю утвердить детальный – в разрезе каждого региона – план восстановления старинных домов, усадеб, промышленных сооружений, находящихся в неудовлетворительном состоянии. Что крайне важно, этот план должен содержать конкретные, последовательные шаги по вовлечению таких исторических объектов в экономическую, культурную жизнь, в общее пространственное развитие городов и населенных пунктов.

Для выполнения плана Министерство культуры должно заключить соглашения со всеми субъектами Федерации. Сопровождать эту работу прошу межведомственную рабочую группу при Администрации Президента. Достигнутые результаты обсудим в конце года на заседании Государственного Совета, темой которого станет сохранение историко-культурного наследия. (...)

* Заседание наблюдательного совета АСИ // Официальный сайт Президента Российской Федерации, 18 февраля 2026 г. - <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/79179> (дата обращения: 22.04.2026). – Материалы приводятся выборочно.

ИЗ ПЕРЕЧНЯ ПОРУЧЕНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ИТОГАМ ЗАСЕДАНИЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА АНО «АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ НОВЫХ ПРОЕКТОВ»*

3 апреля 2026 г.

(...) *Пр-713, п. 9*

9. В целях сохранения культурно-исторического облика населенных пунктов, расположенных на территориях Владимирской, Ивановской, Костромской, Московской и Ярославской областей, рекомендовать исполнительным органам названных субъектов Российской Федерации при участии автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» и государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ» обеспечить формирование единых подходов к градостроительной деятельности, формированию дизайн-кодов малых населенных пунктов, в том числе входящих в туристский маршрут «Золотое кольцо России», и других исторических поселений с учетом опыта развития г. Суздаля, сохранения культурно-исторического наследия и иных особенностей указанных территорий.

Доклад – до 30 июня 2026 г., далее – один раз в полгода.

Ответственные: Авдеев А.А., Воскресенский С.С., Ситников С.К., Воробьев А.Ю., Евраев М.Я.

10. Рекомендовать государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ» обеспечить к 2027 году увеличение до 500 количества населенных пунктов, в отношении которых этой государственной корпорацией осуществляется расчет индекса качества жизни, рассмотрев возможность последующего увеличения их количества до 2160.

Доклад – до 31 декабря 2026 г.

Ответственный: Шувалов И.И. (...)

МАТЕРИАЛЫ ВСТРЕЧИ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА**

21 апреля 2026 г.

(...) **В.П. Жабин**, глава г. Ельца*** Липецкой области: (...)

Позвольте сказать несколько слов про наш город Елец. Это уникальное место, самое сердце Липецкой области, жемчужина. И это город, который на один год старше Москвы. В этом году мы празднуем свой большой юбилей – 880 лет, а также мы проводим его со статусом «города молодежи». И, пользуясь случаем, хотел бы также пригласить Вас на юбилей нашего города, который пройдет 5 сентября в этом году. Помимо этого город Елец – это город воинской славы и историческое поселение федерального уровня. На территории нашего города находится порядка 350 объектов культурного наследия. Именно на эту тему я бы хотел обратить Ваше внимание, поскольку реставрация и восстановление объектов культурного наследия способствуют развитию и туристической инфраструктуры, и креативных индустрий у многих регионов и муниципалитетов.

Мы всецело разделяем сформулированную Вами цель – сделать реставрацию максимально выгодной для бизнеса. И благодарим за поручение, которое Вы дали в Послании, – отреставрировать одну тысячу объектов культурного наследия к 2030 году.

Отмечу, что 27 объектов культурного наследия Липецкой области включены в данный реестр и девять из них уже нашли своих инвесторов.

Однако для усиления работы в этом направлении у нас есть три конкретных предложения. Очень просим Вас их поддержать.

Приведу конкретный пример для первого предложения. У нас есть два объекта. Первый из них – это легендарная табачная фабрика, самый центр города, 10 тысяч квадратных метров. Архитектором являлся человек, который проектировал также первое здание Третьяковской галереи, – Александр

* Перечень поручений по итогам заседания наблюдательного совета // Официальный сайт Президента Российской Федерации, 3 апреля 2026 г. - <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/79468> (дата обращения: 22.04.2026). – Материалы приводятся выборочно.

** Встреча с представителями муниципального сообщества // Официальный сайт Президента Российской Федерации, 21 апреля 2026 г. - <http://www.kremlin.ru/events/president/news/79583> (дата обращения: 22.04.2026). – Материалы приводятся выборочно.

*** В соответствии с приказом Министерства культуры Российской Федерации от 04.04.2023 № 839 «Об утверждении перечня исторических поселений, имеющих особое значение для истории и культуры Российской Федерации» г. Елец является историческим поселением, имеющим особое значение для истории и культуры Российской Федерации (*прим. сост.*)

Каминский. Проект непростой, требует серьезных финансовых вложений, при этом находится в тяжелом состоянии. И второй объект – Красные казармы. Проект другого порядка – находится в неплохом состоянии, не требует таких больших денег по сравнению с первым объектом и уже сегодня обладает большим, крупнейшим потенциалом, для того чтобы стать центром притяжения туристов.

На наш взгляд, очень важно, чтобы такие объекты не переходили в статус аварийных уже сегодня. Поэтому предлагаем распространить льготную программу кредитования для ОКН в любом состоянии – и удовлетворительном, и неудовлетворительном. (...)

В.В. Путин, Президент Российской Федерации: Секундочку, что это за льготная программа?

В.П. Жабин: Льготная программа позволяет под шесть процентов брать льготный кредит. Соответственно, это можно делать только с теми объектами, которые находятся в неудовлетворительном состоянии, как наша табачная фабрика. Но для бизнеса тяжело взять такой большой объект. Есть объекты немножко попроще, для которых, к сожалению, эта льготная программа не действует.

В.В. Путин: Эта программа, Вячеслав Павлович, просто напомните мне, пожалуйста, она как сформулирована на сегодняшний день? Почему те объекты, о которых Вы сказали, не могут туда попасть?

В.П. Жабин: Потому что она применяется только для объектов, находящихся в неудовлетворительном состоянии.

В.В. Путин: Понятно. Лучше не доводить до такого состояния. Понятно, хорошо.

В.П. Жабин: Как раз другой объект находится уже в приличном состоянии, и хотелось бы, чтобы он тоже получил льготное кредитование.

Владимир Владимирович, второе предложение. Сегодня действует упрощенный порядок для капитального ремонта объектов, которые являются многоквартирными домами, но сюда не попадают объекты, которые относятся к социальной инфраструктуре или к производственным помещениям. Они также являются объектами культурного наследия. Предлагаем расширить этот упрощенный порядок и на такие объекты. Уверены, что это придаст новый импульс к обновлению городской среды для таких городов, как наш город Елец, и других муниципалитетов.

И третье предложение. Сегодня у нас, муниципалов, много времени занимает работа, бумажная волокита с объектами, которые либо утрачены физически полностью, либо не имели как таковой ценности для истории и культуры. Поэтому просим упростить порядок снятия охранного статуса, передав эти полномочия на уровень субъектов Российской Федерации также при согласовании с Министерством культуры. (...)

В.П. Путин: Начну с того, чем Вы закончили. Полагаю, что Вы абсолютно правы: бессмысленно некоторые вещи держать на бумаге, когда их на земле уже не существует. Обязательно поработаю с коллегами в Правительстве, чтобы Ваше предложение было реализовано.

Что касается первого Вашего предложения, тоже считаю, что абсолютно обоснованно. Что же, ждать, пока объект начнет разваливаться? Лучше подключаться заранее, и легче будет найти инвестора.

Второе предложение тоже заслуживает того, чтобы рассмотреть, но это связано напрямую с расходами, так я понимаю, из федерального бюджета. Все правильно, надо посмотреть только, хватит [ли] денег в ближайшее время. Но надо это иметь в виду, даже если сейчас есть какие-то ограничения, предложение хорошее, можно будет все равно в перспективе реализовать. (...)

ИЗ ВЫСТУПЛЕНИЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПЛЕНАРНОЙ СЕССИИ ВСЕРОССИЙСКОГО ФОРУМА «РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ И ИСТОРИЧЕСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ»*

21 августа 2025 г.

М.В. Мишустин, Председатель Правительства Российской Федерации: (...)

Я рад приветствовать вас на форуме «Развитие малых городов и исторических поселений». Уже много лет это мероприятие не только возможность встретиться профессионалам, которые работают в сфере градостроительства, управления, но также поделиться опытом, обсудить актуальные вопросы, показать всем нам те изменения, которые происходят в облике и жизни малых городов, исторических поселений.

Эти успехи особенно заметны. Чем меньше населенный пункт, тем значительнее усилия руководителей муниципалитетов для одновременного решения сразу нескольких задач, которые связаны и с износом инфраструктуры, с оттоком молодежи, утратой профильных функций, как в некоторых моногородах, и созданием современных, комфортных условий для жителей.

* Михаил Мишустин принял участие в работе Всероссийского форума «Развитие малых городов и исторических поселений» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации, 21 августа 2025 г. - <http://government.ru/news/55993/> (дата обращения: 22.04.2026). – Материалы приводятся выборочно.

Мы только что осмотрели выставку, где главы городов Рыбинска, Бавлов, Старой Руссы рассказывали, как они со своими командами практически перезапустили там экономику.

И примеров эффективной совместной работы администрации, ответственных предпринимателей, талантливых и инициативных архитекторов, проектировщиков, вообще неравнодушных и активных жителей в стране очень много.

Путь таких населенных пунктов также начинался с побед во Всероссийском конкурсе лучших проектов создания городской среды, и гранты помогли им благоустроить парки, улицы, площади. Именно эти общественные пространства превратились позже в точки роста. И город стал местом, куда приезжают, чтобы лучше узнать отечественную культуру, как в Суздаль, Плес или Сатку. Окунуться в историческую атмосферу – в Угличе или Коломне. Куда хочется вернуться, остаться жить, создать семью, как в Сысерть или Богучар. Где реализуются крупные инвестиционные проекты, а значит, есть работа, как в Тобольске или Дербенте. И о них нужно говорить, чтобы и другие малые поселения могли так же вдохновляться, расти, побеждать!

Сегодня, когда мы говорили с мэром Рыбинска, он сказал очень интересную фразу, которую я запомнил и буду цитировать: «Михаил Владимирович, раньше нас проезжали, а теперь к нам заезжают». Вот я хочу, чтобы во все наши малые города и поселения чаще заезжали.

Муниципалитеты наших регионов знают, что успешное участие в конкурсе лучших проектов может стать отличным стартом для серьезных изменений. Поэтому количество заявок у нас только увеличивается.

И что важно, среди них растет число идей по благоустройству улиц, кварталов, а не только отдельных элементов – парков, скверов и набережных. Именно такие проекты комплексно влияют на экономику и другие сферы жизни. За последние семь лет их стало больше почти вчетверо.

С текущего года мы расширили географию участников конкурса. Заявить о себе теперь могут города и опорные населенные пункты с количеством жителей до 300 тысяч человек, а также исторические поселения, которые являются административными центрами.

Таким шансом воспользовались в том числе города Старый Оскол, Кострома, Люберцы, Тамбов, Архангельск, Мурманск, Нальчик, Нижнекамск и Энгельс. И 47 сельских опорных населенных пунктов. Это их первая заявка на победу.

Уже сегодня мы узнаем о результатах X Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды для всей страны. Будут отобраны еще 240 идей. И об итогах четвертого состязания для Дальневосточного макрорегиона, которое мы по инициативе Президента также проводим, узнаем сегодня. Кстати, и победителей в нем в текущем году будет значительно больше. Гранты на воплощение своих идей получают теперь 54 команды.

Отдельно хотел бы сказать о регионах Донбасса и Новороссии. Они проходят непростой путь. Нужно восстанавливать инфраструктуру. Конечно, не менее важно и формирование там новой городской среды. Ведем активную работу по вовлечению этих субъектов в единое поле по всем сферам.

Считаю, что создание для них в рамках этого мероприятия отдельной номинации – сегодня об этом коллеги просили – на следующие три года поможет муниципалитетам проявить себя, встроиться в общероссийскую конкурсную культуру.

Тем более что местные жители очень активно участвуют в изменении облика своих населенных пунктов.

Президент неоднократно говорил о необходимости использования механизмов, когда граждане сами определяют, на какие объекты, на решение каких проблем нужно направить деньги в первую очередь.

Один из самых эффективных – Всероссийское онлайн-голосование за объекты благоустройства. В этом году свыше 16,5 миллиона жителей практически всех российских регионов приняли в нем участие. В том числе более 130 тысяч из Донецкой, Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей. И в итоге порядка 6 тыс. их предложений будут учтены и обязательно реализованы.

Важно, чтобы руководители регионов ориентировались на мнение граждан в работе по созданию комфортной городской среды. Это одно из ключевых условий для любого населенного пункта. Как и современное жилье. И конечно, исправно работающая, хорошая инфраструктура – инженерная, коммунальная, транспортная, социальная.

Решение такой серьезной и масштабной задачи предусмотрено мероприятиями соответствующего национального проекта, он называется «Инфраструктура для жизни».

В ближайшие пять лет предстоит привести в надлежащее состояние еще тысячи километров дорог, построить новые. Модернизировать инженерные и коммунальные сети. Построить сотни детских садов, школ, медицинских объектов. Расселить людей из непригодных для жизни домов. Создать коммерческие площади, которые предприниматели смогли бы использовать для своего бизнеса.

Чтобы регионы могли активнее ремонтировать и возводить нужные жителям объекты, по поручению Президента разработан обширный инструментарий. Наиболее востребованы инфраструктурные бюджетные и специальные казначейские кредиты.

С их помощью обновляется общественный транспорт – поставлено более 8 тыс. единиц, в том числе автобусов, троллейбусов, трамваев, вагонов метро. Введено свыше 30 млн кв. м жилья. Также за счет этих средств привлечено порядка 3,5 трлн рублей частных инвестиций.

Хотел бы особенно подчеркнуть: благодаря расширению инфраструктуры обеспечены работой около 160 тысяч человек. Это водители, механики, операторы, строители и много других специалистов.

В текущем году запущен еще один инструмент – казначейские инфраструктурные кредиты. На его реализацию по поручению Президента до 2030 года предусмотрен 1 трлн рублей. Значительная часть средств таких займов будет направлена как раз на модернизацию объектов коммунального хозяйства.

Также по инициативе главы государства регионы теперь имеют возможность списать две трети задолженности по бюджетным кредитам. Мера эта, конечно, рассчитана на субъекты, которые готовы вкладывать освободившиеся средства в инфраструктурное развитие.

С начала года ею воспользовались 55 регионов на общую сумму примерно порядка 160 млрд рублей.

Такой инструментарий применяют и субъекты Дальнего Востока, Арктики для реализации мастер-планов своих городов. Для семи из них – это Бурятия, Якутия, Чукотка, Забайкальский край и Камчатка, Амурская, Магаданская области – уже мы определили лимиты финансирования на этот год, чтобы они продолжали начатые мероприятия.

В ходе недавней рабочей поездки в макрорегион мы видели, как они воплощаются в Благовещенске в Амурской области. Некоторые объекты там в очень активной фазе строительства. А еще я обратил внимание, что, когда по реке смотришь на два берега, наш нам всем показался, кто был со мной в поездке, красивее, чем китайский берег. Это очень важно.

Президент поручил разработать еще 200 мастер-планов для городов всей страны. Причем почти половина из них – это малые и средние. Это, конечно же, принципиально новый подход к комплексному развитию территорий и к повышению качества жизни наших людей. Он помогает системно посмотреть на населенный пункт, благодаря всестороннему анализу сфер его устройства, опросам граждан, обозначить перспективные точки роста, привлечь инвесторов.

Особенно важно сформировать законодательную основу для мастер-планирования, закрепить статус этих документов, содержание, а также установить требования к разработчикам.

В ходе сегодняшней выставки мы обсуждали этот вопрос и то, что для их выполнения нужно продолжить подготовку необходимых кадров. Наш институт развития «ДОМ.РФ» приобрел большой опыт, обучив сотни талантливых молодых людей, в том числе через платформу «Архитекторы.рф». Многие из них совершили серьезный карьерный рост. Каждый год мы общаемся с ребятами в рамках этого форума. И каждый раз убеждаюсь, что это профессионалы, которые любят свое дело и хорошо его знают.

Предстоит также масштабная работа по развитию 2160 опорных пунктов страны. Это инфраструктурный и экономический каркас России в целом. В них проживает большинство наших граждан. Именно там будут сконцентрированы усилия, которые направлены на повышение качества среды для жизни, на уменьшение различий в состоянии экономики, социальной сферы среди российских субъектов.

А для этого нужно сформировать центры роста с учетом потенциала их регионов – и сельскохозяйственного, и промышленного, логистического. Разного. И обеспечить приток инвестиций, создавать рабочие места, что поможет строить там современное жилье, детские садики, поликлиники и больницы, модернизировать инженерные сети. Чтобы жители, особенно удаленных территорий, имели доступ к качественной медицине, образованию.

Все эти задачи предусматривает обновленная Стратегия пространственного развития России и план ее реализации, который утвердили на прошлой неделе. А их выполнение возможно только в результате четких, согласованных и скоординированных действий всех заинтересованных ведомств.

Развивая наши города, мы всегда должны помнить о тех, кто отдал свою жизнь за Родину – в разные исторические периоды. И сейчас – в ходе специальной военной операции. В честь наших героев текущий год объявлен Президентом Годом защитника Отечества.

Ребята, которые участвуют в работе молодежного форума, сегодня на выставке рассказали об интерактивной «Карте героев». По-моему, просто блестящая идея. Она может стать основой для создания в будущем мемориалов, названий улиц, общественных пространств. Конечно, к организации таких мест нужно подходить очень аккуратно, системно, по единому стандарту и сами объекты в память о подвигах героев и истории нашей страны учитывать при территориальном планировании.

Сегодня они в сложных условиях проявляют истинное мужество и силу характера, защищая свои родные города, исторические поселения в интересах и на благо одной большой страны – России. И мы должны поддерживать их, помогать их семьям. Увековечить имена тех, кто сейчас выполняет важнейшую задачу, чтобы и через много лет новые поколения помнили об их подвиге. Как и они – верили в себя, в победу, не сворачивали с пути и никогда не сдавались.

Дорогие друзья, уверен, что сегодня в ходе форума прозвучит очень много интересных, перспективных идей, которые должны воплотиться в красивые, а главное – нужные людям объекты городской среды. Помогут превратить улицы, кварталы в места комфортные, привлекательные для жителей и туристов. Но также важно, чтобы они стали стимулами для развития всего города или поселения, а значит, для региона и всей страны. (...)

МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ: В МАЛЫХ ГОРОДАХ РОССИИ ЗАПЛАНИРОВАНО БОЛЕЕ 12 ТЫС. ИНФРАСТРУКТУРНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ*

Развитие малых городов является одним из ключевых направлений реализации Стратегии пространственного развития России. В городах, вошедших в перечень опорных населенных пунктов, запланировано более 12 тыс. инфраструктурных мероприятий с общим объемом финансирования около 878 млрд рублей, при этом финансирование уже подтверждено более чем по 4 тыс. объектам на сумму 491 млрд рублей.

Об этом сообщил заместитель Министра экономического развития России Святослав Сорокин на заседании Комитета Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике и делам Севера.

Сегодня в России насчитывается 859 малых городов, в которых проживает около 15,9 млн человек. По предложениям регионов 726 из них включены в Единый перечень опорных населенных пунктов, который стал одним из ключевых инструментов реализации Стратегии пространственного развития.

«Программы развития опорных населенных пунктов предусматривают комплексные инфраструктурные решения по 15 направлениям, влияющим на качество жизни: строительство и модернизацию объектов образования и здравоохранения, развитие транспортной и коммунальной инфраструктуры, благоустройство, расселение аварийного жилья, создание спортивных и культурных объектов. До 2030 года в рамках программ развития опорных населенных пунктов запланировано более 44 тысяч инфраструктурных мероприятий на сумму около 6,6 трлн рублей», — подчеркнул заместитель Министра экономического развития России Святослав Сорокин.

Отдельное внимание уделяется региональным программам развития. Например, в Ивановской области в перечень опорных населенных пунктов вошли 12 из 14 малых городов, где до 2030 года запланировано 131 мероприятие на сумму 8,5 млрд рублей, из которых 57 проектов уже обеспечены финансированием на 2,6 млрд рублей.

На 2024-2025 годы в программу развития опорных населенных пунктов включено 6047 мероприятий по ремонту, реконструкции и строительству новой инфраструктуры, в числе которой 116 общеобразовательных школ и 2873 объекта коммунальной инфраструктуры.

«При этом в малых городах, входящих в перечень опорных населенных пунктов, запланировано 1608 мероприятий по ремонту, реконструкции и строительству новой инфраструктуры, из которых 328 направлены на школы и 776 на объекты коммунальной инфраструктуры. Например, капитальный ремонт напорного трубопровода водоснабжения от правого берега реки Амазар до котельной школы № 32, строительство школы на 1200 мест в Суздале, строительство котельных в Покрове и Няндоме, строительство водопровода в городе Тайга», — отметил Святослав Сорокин.

Одним из эффективных механизмов развития экономики, в том числе, и в малых городах, остаются особые экономические зоны, позволяющие привлекать инвестиции и создавать новые рабочие места. Сегодня в России действует 61 ОЭЗ в 47 регионах, где работают более 1,4 тыс. резидентов, вложивших 3,8 трлн рублей частных инвестиций и создавших более 120 тыс. рабочих мест.

Практика показывает, что размещение таких площадок рядом с малыми городами позволяет формировать новые центры экономической активности. Так, резиденты ОЭЗ «Узловая» в Тульской области создали почти 3 тыс. рабочих мест и инвестировали 62,4 млрд рублей, а в ОЭЗ «Липецк» объем инвестиций превысил 124 млрд рублей, создано более 6,4 тыс. рабочих мест.

Дополнительный вклад в развитие малых городов вносят промышленные и технопарки для малого и среднего бизнеса. Сегодня в России создано 90 таких площадок, из которых 9 расположены в малых

* Минэкономразвития: в малых городах России запланировано более 12 тыс. инфраструктурных мероприятий // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации, 16 марта 2026 г. - https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_v_malyh_gorodah_rossii_zaplanirovano_boleee_12_tys_infrastrukturyh_meropriyatiy.html (дата обращения: 22.04.2026)

городах. Например, промышленный парк «РИД Катайск» в Курганской области ориентирован на производство металлических изделий и электроники, технопарк «Онежский» в карельской Кондопоге — на выпуск бумажной продукции, а промышленный парк «Сафоново» в Смоленской области объединяет предприятия агропромышленного комплекса.

Инфраструктура для новых инвестиционных проектов также создается за счет казначейских инфраструктурных кредитов. В рамках первого этапа отбора уже поддержано 20 проектов в 17 регионах с общим объемом инфраструктурного финансирования 77,1 млрд рублей, что позволит привлечь около 871 млрд рублей внебюджетных инвестиций.

По словам Святослава Сорокина, развитие малых городов требует комплексного использования федеральных и региональных инструментов поддержки — от инфраструктурных проектов до механизмов привлечения инвестиций и вовлечения объектов культурного наследия в экономический оборот.

ОТ УНИВЕРСАЛЬНЫХ МЕР К ТОЧЕЧНЫМ РЕШЕНИЯМ: АСИ И ВЭБ.РФ СОЗДАЮТ МОДЕЛИ ДИНАМИЧЕСКИ РАЗВИВАЮЩИХСЯ МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЙ*

В России создадут модели динамически развивающихся малых территорий, которые будут ориентированы на выявление и поддержку устойчивых траекторий роста. Об этом стало известно на встрече регионального бизнес-сообщества с генеральным директором Агентства стратегических инициатив (АСИ) Светланой Чупшевой и председателем ВЭБ.РФ Игорем Шуваловым.

В ходе рабочего визита во Владимирскую и Ивановскую области Светлана Чупшева и Игорь Шувалов также посетили локальные площадки, на которых развитие производства, культуры и предпринимательства формирует устойчивую экономику и новые смыслы.

Во владимирском Суздале они побывали в Доме русского чаепития, творческом пространстве «Мира центр» и ознакомились с процессом производства компании «Дымов Керамика».

Центральным мероприятием визита стала встреча с предпринимателями из Владимирской, Ивановской, Костромской, Свердловской, Тверской и Тульской областей, а также Мордовии и Татарстана на площадке центра «Дворцовый завод» в ивановском Гаврилов-Посаде.

Сегодня малые территории становятся альтернативой мегаполисам – вместо активного ритма жизни многие все чаще выбирают тишину и комфорт. Стимулами их развития выступают цифровые сервисы, маркетплейсы, федеральные торговые сети, а также развитие транспортной сети.

Сейчас в стране существует широкий набор инструментов развития малых территорий – от инфраструктурных и предпринимательских программ до инициатив в сфере туризма, культуры, городской среды и цифровых сервисов. При этом накопленный опыт и аналитика показывают, что универсальные решения перестают работать в условиях неоднородности малых городов, которые различаются по структуре экономики, демографической ситуации, культурному коду и транспортной связанности. Формируемые модели динамически развивающихся малых территорий предполагают переход от стандартного набора мер к осознанному управленческому выбору.

«Агентство стратегических инициатив задумывалось Президентом как проектный офис, который помогает предпринимателям и создает для них новые возможности. Вовлечение бизнеса очень важно для создания благоприятного инвестиционного климата в нашей стране – от этого зависит и развитие экономики, и социальной сферы. При этом в нашей работе очень важно чувствовать повестку «с земли», важно знать, чем живут наши регионы и города. Мы уверены в том, что малые территории будут находить для себя новые смыслы и новые функции, и станут новыми точками притяжения на карте нашей страны», – отметила Светлана Чупшева.

Важную роль в моделях динамически развивающихся малых территорий играет бизнес, ориентированный на долгосрочную работу с территорией. Такие предприниматели рассматриваются как ключевые акторы социальных и экономических изменений, а участие ВЭБ.РФ позволяет выстраивать связку между локальными инициативами и системными инвестиционными решениями. Развитие опорных населенных пунктов является одним из приоритетов стратегии группы ВЭБ.РФ до 2030 года. В частности, опыт КБ Стрелка используется для подготовки мастер-планов городов.

«Малые города России играют важную роль в сохранении национального культурного кода. Здесь сохраняется особый дух и уникальная атмосфера, что делает их настоящими точками притяжения для познавательного туризма. Важно поддержать предпринимателей, которые реализуют здесь проекты развития, привносящие современное качество жизни», – подчеркнул Игорь Шувалов.

* От универсальных мер к точечным решениям: АСИ и ВЭБ.РФ создают модели динамически развивающихся малых территорий // Официальный сайт АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», 18 декабря 2025 г. - <https://asi.ru/news/206926/> (дата обращения: 22.04.2026)

Губернатор Ивановской области Станислав Воскресенский напомнил о создании Центра изучения малых городов в Шуе.

«И мы смотрим на мировой опыт. Можно заниматься малыми городами с уровня правительства, но без сообществ в городах успеха не будет – без таких семей, без таких людей – локальных драйверов, коих в России много, я это вижу на примере Ивановской области. Ключевые люди в этом смысле – предприниматели и неравнодушные семьи, которые любят малые города, не хотят уезжать или наоборот приехали, чувствуют малые города своей новой или старой малой родиной и их развивают», – отметил он.

Губернатор Владимирской области Александр Авдеев рассказал, что в регионе 3920 объектов культурного наследия, из них 37% вовлечено в туристическую индустрию.

«Мы намерены увеличивать этот процент. Возрождение и использование объектов культурного наследия дает импульс не только к внешнему преобразению малых городов. Параллельно решаются задача патриотического воспитания подрастающего поколения, демографические и кадровые задачи – чтобы молодежь знала и любила родной край, видела, что у них здесь есть перспективы», – заявил он.

В ходе дискуссии представители бизнес-сообщества предложили синхронизировать действия государства и предпринимателей по развитию малых территорий, чтобы инфраструктурные и регуляторные решения усиливали частные проекты, а не создавали дополнительные издержки. Также прозвучал запрос на более гибкое сопровождение проектов, особенно тех, которые находятся на стыке экономики, культуры, туризма и городской среды и не укладываются в стандартные регламенты.

Главный вывод, к которому пришли участники встречи – развитие малых территорий невозможно без осознанного выбора модели – именно это направление станет одним из фокусов работы АСИ в 2026 году.

Справочно

По поручению Президента России АСИ ведет работу по выработке критериев, позволяющих отличать территории, демонстрирующие устойчивую динамику развития, от тех, где при сопоставимых мерах поддержки сохраняется стагнация.

В фокусе – анализ факторов, определяющих способность малых территорий находить собственную траекторию роста и привлекать долгосрочные инвестиции.



Я ОСТАЮСЬ, ЧТОБЫ ЖИТЬ! КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ДЕПОПУЛЯЦИЮ МАЛЫХ И МОНОГОРОДОВ РОССИИ*

(...) 3. НОВАЯ ЖИЗНЬ НЕБОЛЬШИХ ГОРОДОВ: НАПРАВЛЕНИЯ ПРИЛОЖЕНИЯ УСИЛИЙ

3.1. Шаг 1. Актеры. Создать архитектуру социальных изменений в малых городах

Какие меры помогут привлечь в убывающий город новых жителей и удержать коренное население? Изменения должны происходить как фактически (нужно «закрыть» хотя бы самые острые потребности жителей), так и на эмоциональном уровне: люди должны перестать воспринимать город как край Земли, где «ничего нет».

Кто ответственен за эти изменения? Городские предприятия, которым нужны люди для интенсивной работы в условиях повышенных оборотов экономики? Федеральные власти, имеющие материальные ресурсы для перемен в городе? Или местные власти?

Ответить на эти вопросы позволит выбранная модель социальных изменений. Как будет развиваться город? Как смелая территория с активным мэром, где развиваются креативные индустрии, а новые проекты привлекают внимание туристов и инвесторов? Или же город станет благополучной территорией присутствия крупного завода — с развитыми программами КСО и айдентикой предприятия на новых детских площадках и школах искусств?

Именно определение концепции социальных изменений должно стать основным и первым этапом развития территории. Кто будет менять город? Какие группы заинтересованы в лучшем будущем территории и имеют ресурсы для изменений?

В любом случае следует учитывать: все акторы социальной архитектуры взаимосвязаны. Так, большой компании, которая пришла в город, стоит уделить внимание взаимоотношениям с жителями. Подумать об этом стоит и федеральным государственным институциям, которые приходят в небольшой город с масштабными планами.

Неправильно рассчитывать на то, что местная власть по умолчанию обеспечит благоприятное восприятие локальными сообществами всех изменений. Любой город — это хитросплетения взаимоотношений муниципалитета и бизнеса — большого, среднего и малого. Это конфликты интересов и убеждений, концепций и видения лучшего будущего. Весь этот багаж ложится на поле социальных изменений и может влиять на главного актора лучшего будущего.

В этой связи чрезвычайно важно коммуникационное сопровождение развития малых и моногородов: противоречия и конфликты, если перейдут границы разумного, могут не просто осложнить принятие жителями изменений, но и вовсе подорвать модель перемен на корню.

Ответственность за эффективную коммуникацию с местными жителями и сообществами лежит на главном акторе, хотя местные власти могут помочь в этом вопросе.

В каждой модели социальных изменений — свои плюсы и минусы. Преимущества концепции «территория присутствия» — большие возможности больших корпораций, создание карьерных возможностей для жителей. Минусы — векторная направленность изменений, которая может не учитывать смысловой потенциал, идентичность территории, а значит — перемены могут откликнуться не всем. Впрочем, чтобы избежать этого, многие компании с самого начала максимально широко подходят к своей роли в новой социальной архитектуре города. Условно: производим металл, но в городе делаем театральные фестивали.

Модель, в которой главными актерами являются мэр, местная власть и жители, как раз позволит реализовать потенциал и смыслы территории (в том числе — утраченные), однако возможности в реализации проектов ограничены, ресурсов немного, а конфликтный потенциал в процессе реализации изменений — велик.

Экспансию федерального ресурса в малый город непросто привлечь, и в этом главная сложность: малых и моногородов, нуждающихся в дополнительных импульсах развития, в России много.

* Я остаюсь, чтобы жить! Как предотвратить депопуляцию малых и моногородов России: экспертно-аналитический доклад Аналитического центра ВЦИОМ / И. Грузинов и др. // Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения, 1 декабря 2025 г. - <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/ja-ostajus-chtoby-zhit-kak-predotvratit-depopuljaciju-malykh-i-monogorodov-rossii-analiticheskii-doklad> (дата обращения: 22.04.2026). – Материалы приводятся выборочно.



Большое значение имеет и позиция, которую на поле социальных изменений занимает муниципальная власть, мэр и его команда — даже если они не являются главными проводниками перемен. Будет ли местная власть (или же губернатор, если изменения масштабируются на весь субъект) полноценным партнером корпорации, бизнеса, федеральных сил, пришедших к ней «на землю»? В чем будет заключаться это партнерство: полноценное включение в проекты развития или лишь административное содействие? Не получают ли важные перемены искусственно создаваемых барьеров из-за отсутствия взаимопонимания акторов и властей? На фоне появления все новых кейсов развития малых и моногородов вопрос коммуникации внешних сил, пришедших в город, и муниципальной власти становится все более актуальным. Появляются кейсы, когда развитие городов присутствия и работа муниципальной и региональной власти на этой территории идут словно на параллельных векторах, которые, как известно, никогда не пересекаются. Более того, при активной интеграции крупной компании в жизнь города муниципальная власть может утратить часть реального влияния, если отношения с главным актором перемен по какой-то причине не сложились. Корпорация может быть удобнее налаживать взаимосвязи напрямую со структурами городской исполнительной власти, а фигура мэра в этом случае быстро окажется ослабленной в глазах городской общественности.

Очевидно, что формат взаимодействия главного актора перемен, местной и региональной власти, а также жителей, городского бизнеса и сообществ должен быть артикулирован заблаговременно и предполагать уважительное отношение к каждому из участников поля социальных изменений.

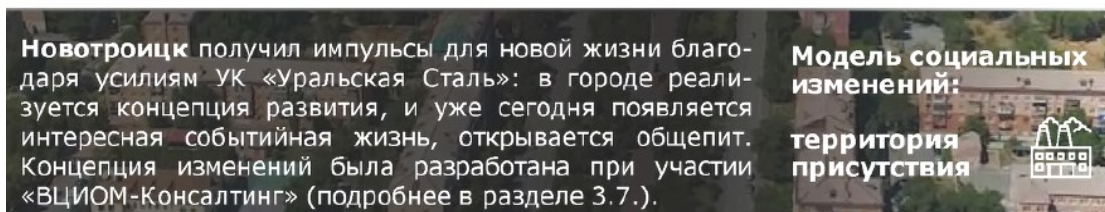
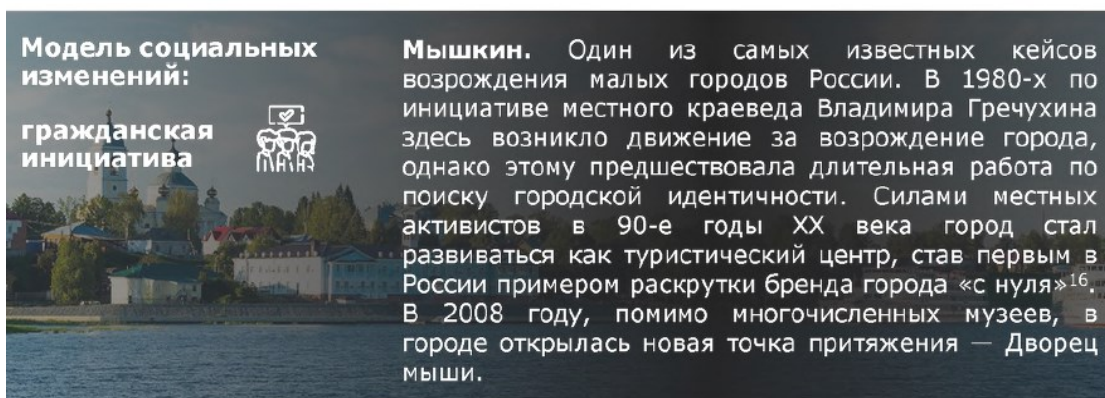
Архитектура социальных изменений: как это можно сделать во Ржеве

Среди преимуществ Ржева — активный, неравнодушный глава муниципального округа Роман Крылов и управленцы его команды. Глава округа, кроме того, принадлежит к небольшой части коренных ржевлян: как гражданин он чувствует локальный патриотизм, как глава округа — ответственность за территорию. Уже сегодня в городе реализуются точечные проекты, которые представляют Ржев в новом образе: макет старого Ржева, выставочные проекты о древней истории города, VR-музей о поисковом движении России. Глава Ржева определенно может выступать «локомотивом» развития города, однако, учитывая ограниченные возможности муниципальной власти в реализации более масштабных мер, необходима дополнительная поддержка. Промышленный потенциал города внушителен — много работающих, успешных предприятий, есть база для развития и расширения мощностей. Ржев мог бы развиваться по пути промышленного кластера — этот путь предполагает прямое участие профильных федеральных министерств в судьбе города в тесном взаимодействии с местной властью.

Модель социальных изменений:

кластер + мэр-локомотив

Архитектура социальных изменений: как это делают в других городах



3.2. Шаг 2. Смыслы. Сформировать обновленную идентичность городов

Как сделать так, чтобы изменения фактические (те, что можно увидеть: благоустройство и новые точки притяжения, фестивали и карьерные возможности) в комплексе приводили к переменам в эмоциональном восприятии местности? Ведь первое совершенно не гарантирует второго. Ответ: воплощать изменения вместе и в единой концепции с новыми смыслами и новым видением идентичности города.

Меры, связанные с обновлением образа города и в глазах местного населения, и в глазах россиян, станут первым осязаемым этапом изменений.

Путь осилит идущий в известном ему направлении. Новые смыслы городской идентичности — несущая конструкция всех перемен к лучшему. Чтобы развивать туризм, культурную жизнь, бизнес и КСО, нужно понять: в каком направлении двигаться, какой уникальный опыт может дать именно этот город, какой проект может родиться именно здесь? Так и формируется идентичность: когда ясно, для кого этот город и кому здесь жить хорошо.

Вопрос, для кого создаются новые смыслы — для жителей города, или в большей степени для туристов — может и должен возникать на этапе целеполагания смыслов. Однако, если новые сценарии интегрированы в городскую повестку не лубочно, а искренне и с уважением к истории, то вызывать отклик они будут и у жителей, и у гостей города. В равной степени это касается и многих других возможных изменений: фестивали и спортивные события, новые кафе, рестораны и выставки могут быть одинаково востребованы и у местного населения, и у туристов.

Как развивать обновленную идентичность в городской жизни? Стратегия зависит от уникальных особенностей территории, климата и географического положения, взаимоотношений с бизнесом и возможности привлечения инвестиций, истории и культурного кода местности.

Нужно выбрать свой вектор: культурный, событийный, промышленный или другой. Через эти векторы можно транслировать новую идентичность города.

Во Ржеве сегодня главным артикулируемым и осознаваемым смыслом идентичности является наследие Великой Отечественной войны. Вся гамма чувств к городу — гордость, осознание значимости, локальная самоидентификация, а также определенное ощущение жертвенности — транслируется в контексте военной истории Ржева.

Смысловая линия Великой Отечественной войны, очевидно, навсегда останется в ментальном коде Ржева. Ржевитянам необходимо сохранить эту ценность. В то же время, представляется необходимым расширение смыслового фона, раскрытие образа Ржева с разных сторон. Это позволит посмотреть на город другими глазами, увидеть новые картины будущего.

Ищем новые смыслы. Как это можно сделать на примере Ржева. Сценарии восприятия Ржева.



Ржев как исторический фронт Речи Посполитой: наш город-боец



Ржев — русский купеческий город



Ржев — исторический оплот русской промышленности



Ржев — образовательно-промышленный кластер

Все четыре концепции совмещены в рамках обновленного, расширенного образа города: они не конфликтуют ни друг с другом, ни с исторической линией наследия ВОВ. Эти смысловые сценарии обогащают образ Ржева, придают импульсы и имеют под собой реальное историческое основание, поэтому не воспринимаются исключительно как туристический нарратив.

Образ Ржева как **исторического фронта** соответствует боевому характеру ржевлян: он органичен, но позволит сместить акцент с трагичности событий ВОВ именно на историческую значимость Ржева как фронта: расширить границы восприятия города за пределы трагедии Ржевской битвы. **Ржев как купеческий город** — эта концепция позволяет придать образу Ржева легкость, позитив. Концепция отлично используется разными городами России. Ржев был важным **промышленным городом** в дореволюционной России и остается таким по сей день: это сохраненный потенциал города. Промышленность в городской риторике является не просто еще одной стороной образа Ржева, а мостиком ко многим важным инициативам. Этот образ можно трансформировать в контекст **образовательно-промышленного кластера**: территории, которая объединяет образовательные возможности целой индустрии в одном городе. Именно по такому принципу подобные кластеры строятся в Европе: всем известно, в каком городе лучше обучаться обувной индустрии, а где — машиностроению. Ржев как **кузница IT-кадров** позволит всей стране представить город в новом образе и инициировать важные взаимосвязи и изменения. Опорной точкой для развития этой концепции может стать инфраструктура дополнительного образования в этом направлении, уже сформированная в городе.

Ищем новые смыслы. Как это делают в других городах

Смоленск. Образ исторического фронта последние годы активно развивает Смоленск — в городе линия древнего фронта интегрируется в городскую идентичность с помощью музейно-экскурсионной деятельности, туристических нарративов. Но настоящий прорыв в продвижении исторического образа Смоленска городу принес популярный сериал «Вампиры средней полосы», первый сезон которого вышел в 2021 году. Детективно-фантастическо-комедийная история, по сюжету, происходит в Смоленске. Хотя сериал фактически не освещает парадного образа Смоленска (прибывшие потом туристы удивляются, что на самом деле город такой ухоженный и обновленный), он создает в глазах аудитории чрезвычайно теплый образ города. Кроме того, команда сериала изучила историю Смоленска и ярко представила всей стране элементы древнейших веков: князья-кривичи, французы, которые действительно в небольшом количестве оставались жить на Смоленщине после войны 1812 года. По мнению¹⁷ смоленских историков и городских исследователей, появление образа Смоленска в массовой культуре вызвало волну интереса к городу.



3.3. Шаг 3. Создавать точки притяжения и развивать событийную жизнь

Музейная и выставочная активность с применением новых технологий и VR

Современные технологии позволяют дать новое прочтение даже уже известным экспозициям. Применение технологий дополненной реальности позволит делать такие проекты событиями областного масштаба, привлекать туристов и, конечно, представлять жителям историю города в новом, захватывающем контексте. VR-решения — достаточно дорогие, однако их можно брать в аренду на периоды важных городских событий. В Ржеве пошли по пути создания таких проектов: в городе три VR-пространства. В VR-музее поисковика можно погрузиться в историю Ржевской битвы в

иммерсивном формате, другое пространство посвящено купеческому Ржеву, третий музей позволяет через виртуальную реальность увидеть исторический облик города.

Создание небольших, локальных музеев и выставочных залов

Исторический контекст многих городов может стать полем для создания небольших музейно-выставочных пространств, посвященных какой-либо определенной стороне жизни. Так, в Ржеве создан Музей истории архитектуры Ржева, посвященный утраченному в годы ВОВ историкокультурному наследию; Музей анималистики А.С. Бурова - ржевятинина, единственного скульптора-анималиста в тверской области, Музей русского быта «Горница» с интерактивными программами и Музей «Родом из СССР», рассказывающий о советской эпохе какой она была во Ржеве. В других городах это могут быть: музей купечества, музей северной жизни, музей медведя с интерактивом в стиле русских сказок, музей бурлака и древней Волги.

Туристами особенно ценятся камерные музейно-выставочные проекты: они позволяют лучше познакомиться с городом, получить больше впечатлений, в таких музеях дети не успевают устать. Что интересного в музее, состоящем из двух-трех комнат? Ответ: цельность общей идеи экспозиции и наличие интерактивных элементов. Не обязательно цифровых — важна возможность потрогать специально отведенные для этой цели экспонаты, попробовать что-то самому (например, сплести ржевский канат).

Событийная активность

«Якорными» событийными проектами для возрождающейся территории могут стать два-три ярких события, которые проводятся регулярно. Важна направленность этих событий на разные аудитории и современное воплощение без архаики и устаревших образов.

Важно! *Следует различать событийную активность для жителей и гостей города (про событийный туризм — ниже). Аудитории подобных мероприятий должны и будут пересекаться после увеличения в городе турпотока, однако кастомизация мероприятий с учетом особенностей характера и интересов местного населения должна присутствовать.*

В Ржеве проводятся крупные мероприятия и фестивали, среди которых фестиваль «Ржевский», забег «Ржевский Рубеж», в течение года проходят различные событийные мероприятия, которые объединяют вокруг себя жителей не только Ржева и других городов, но и других регионов. В Ржев приезжают известные федеральные артисты и выступают на знаковых городских мероприятиях.

Геймификация новых смыслов

Новые контексты каждого города можно отразить, в том числе, в формате геймификации: пусть страна — и особенно молодые россияне — узнают о культурном и историческом коде малого города из современной видеоигры.

Ржев уже появлялся в игровых проектах: в игре Enlisted сделана реконструкция Ржевской битвы, Euro truck simulator 2 показывает Ржевский мемориал. Новая остросюжетная игра про древнее прошлое города-крепости Ржева или другого малого города России представит город с нового ракурса и станет поводом для гордости горожан.


По данным Аналитического центра ВЦИОМ, 22% россиян играют в видеоигры, среди граждан 18-23 лет — больше половины (59%). Игровая индустрия — перспективная и динамично развивающаяся отрасль. В последние годы в нашей стране было создано сразу несколько специализированных отраслевых объединений (РВИ, АПРИОРИ).

Развитие местных промыслов и креативных индустрий

Исторические ремесла сегодня успешно интегрируются в крафтовые минииндустрии и могут дать малым городам как событийные, так и постоянные сценарии: студии для детей, регулярные мастер-классы для взрослых и гостей города. Для некоторой части молодого населения в будущем это может перерасти в профессиональные треки. Многие города строят большую часть своей событийной жизни именно на городском художественном промысле. В Ржеве такие события организуют на базе Музея истории архитектуры.

Креативные индустрии — гораздо более значимая часть жизни небольших городов, чем может показаться на первый взгляд. По данным 2024 года, 21% жителей городов численностью до 100 тыс. человек уверены, что в креативных индустриях заняты «скорее много» и «определенно много» жителей их города. В цифровых специальностях важна возможность работать удаленно: зачем ехать в Москву, если ты уже стал крутым программистом и работаешь на ведущие компании, не покидая родные края?

Креативные индустрии в малых городах

 Как Вам кажется, лично Вы могли бы или нет проявить себя в творческой (креативной) профессии? (закрытый вопрос, один ответ, в % от всех опрошенных)¹⁸

 32 %

населения малых городов
ГОТОВЫ ПРОЯВИТЬ себя
в креативных профессиях

Представлена сумма ответов «определенно да» и «скорее да»

 7 %

УЖЕ РАБОТАЮТ
в креативных
профессиях

Создание интересных точек притяжения и досуга. Как это делают во Ржеве



Историческая реконструкция подходит Ржеву по духу и контексту и может собрать большую аудиторию. Возможно проведение подобных мероприятий в партнерстве с Общероссийским общественным движением «Клубы исторической реконструкции России». В Ржев также прорабатывают другой сценарий: мероприятие вокруг образа поручика Ржевского, памятник которому открыт в городе.



Ярмарка вакансий на производстве. Ярмарки вакансий проходят в городе регулярно. Однако, если такому событию придать региональный масштаб и собрать работодателей со всей области, то это позволит представить промышленный потенциал Ржева.



Открытие лектория. Ржевский лекторий открылся в Музее истории архитектуры. Здесь проходят лекции и мастер-классы городских экспертов и лидеров мнений, приглашённых в город. Открытие лектория в малых городах не требует колоссальных финансовых затрат. По сути, это современный лекционный зал с возможностью демонстрации мультимедиа, небольшой библиотекой современной литературы, возможно, небольшая экспозиционная часть.

Что еще можно сделать во Ржеве:



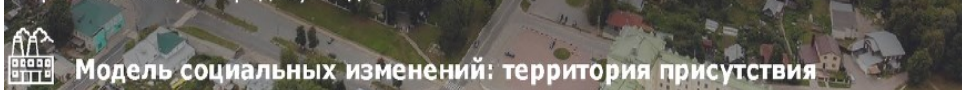
Фестиваль пивоварения. Любые гастрономические форматы привлекают в город новую аудиторию. Для фестивалей высокой кухни во Ржеве пока не хватает инфраструктуры, а вот фестиваль медоварения и пивоварения можно с успехом проводить на базе местного пивоваренного завода.



Более активное развитие городских промыслов. Традиционное ржевское канатоплетение, гончарное дело под наставничеством молодых креативных мастеров и все, что связано с льноводством и обработкой льна.

Культурный и событийный фон. Как это делают в других городах?

Выкса. Город Выкса с населением около 80 тыс. человек находится на юго-западе Нижегородской области. Развитием города занимается крупнейшее предприятие присутствия — группа ОМК. Соглашение о развитии Выксы охватывает более десяти крупных социально-экономических проектов: дорожное строительство и благоустройство, строительство школ и детских садов, а также возведение нового жилого фонда, как для выксунцев, так и для сотрудников, которые переезжают в город по приглашению ОМК, что создает возможности для прироста населения. Для внешней аудитории наиболее интересен культурный и событийный фон Выксы последних лет. 15-й год проходит «Выкса-фестиваль», посвященный современным прочтениям искусства. Фестиваль не просто привлекает в Выксу туристов, творческую аудиторию и лидеров мнений: программа фестиваля тесно связана с самой городской идентичностью. Для выксунцев предусмотрена специальная программа и льготные билеты. Событие не просто популяризирует город и притягивает большое количество заинтересованных, лояльных туристов: оно встроено в новую городскую идентичность.



Модель социальных изменений: территория присутствия

3.4. Шаг 4. Развивать туризм

Важная задача, которая тесно связана с интеграцией новых смыслов — развитие туризма. Туристический город выглядит и живет как место, в котором хочется остаться: это важно в том числе для сохранения и приумножения населения, а еще — это новые рабочие места, возможности и досуг для всех.

Массовый туризм, когда большое число людей централизованно отправляется куда-то, уходит в прошлое. Все большую популярность набирают индивидуальные маршруты. В любом направлении туризма — экологическом, событийном, локальном — важно адаптировать предложения под конкретные аудитории.

Сегодня внутренний туризм — это не просто отрасль, а стратегический ресурс, считают эксперты¹⁹. Главное — перестать думать о туризме как о чем-то «дополнительном». Это уже давно не хобби, а целая индустрия с высоким мультипликативным эффектом.

По данным Аналитического центра ВЦИОМ, доля россиян, отдохнувших в российских регионах летом 2024 года, — 23%. Эта аудитория ждет от поездки по России не просто отдыха, но и впечатлений, комфорта, интересной логистики и ощущения «открытия»²⁰.

Среди перспективных направлений туризма в небольших и моногородах России можно выделить — промышленный, событийный туризм, автотуризм.

Промышленный туризм

Как выяснил Аналитический центр ВЦИОМ, более половины россиян хотели бы побывать с экскурсией на каком-либо промышленном предприятии (55%). Наиболее привлекательные объекты индустриального туризма для наших сограждан: машиностроительные предприятия и предприятия пищевой промышленности (27% и 24% соответственно)²¹. Основные вызовы для небольших городов — позиционирование таких туристических предложений: экскурсии и активности на заводе следует правильно «упаковать». Еще сложнее

— проинформировать о таких туристических продуктах широкую аудиторию за пределами города, однако сделать это необходимо.

Заводские экскурсии можно масштабировать на разные предприятия и создать специальный маршрут по городу для «промышленных туристов».

Событийный туризм

Поехать на водный фестиваль на берегу Волги, чтобы покататься на сапбордах и полюбоваться живописной природой — один из возможных сценариев событийного туризма для Ржева. Активизация событийной жизни позволит жителям интереснее проводить время в городе, но, кроме того, такие события могут стать отдельным туристическим направлением города.

Событийный туризм развивается. По данным Аналитического центра ВЦИОМ, каждый четвертый россиянин в 2024 году посещал различные мероприятия за пределами своего региона. Большим потенциалом в этом плане обладают фестивали, половина россиян рассматривают для себя возможность специально поехать куда-либо на фестиваль²².

Создание туристических маршрутов с соседними городами (Старица, Торжок, Вышний Волочек, Торпец)

Древние города Тверской области традиционно привлекают туристов, особенно актуально это сегодня — на фоне роста популярности туризма внутреннего. По данным Аналитического центра

ВЦИОМ, доля россиян, отдохнувших в российских регионах летом 2024 года, — 23%. Зачастую это более обеспеченные россияне, которые видели Европу, Турцию или были в Азии, имеют опыт путешествий локостерами и составления насыщенных культурных программ²³.

Туристы ждут от поездки по России не просто отдыха, но и впечатлений, комфорта, интересной логистики и ощущения «открытия». Все это могут дать точки притяжения Тверской области, в том числе те города, где сохранность исторического фонда выше, чем во Ржеве.

Эти города, включенные в организованные туристические маршруты, могут распространить первичный потенциал туристической привлекательности на Ржев. Подчеркивается важность наличия структурированных маршрутов по этой части Тверской области и интерактивных карт города (такую карту, например, сделали в Пушкинских горах Ленинградской области)²⁴.

Промышленный туризм

Во Ржеве есть потенциал для развития промышленного туризма. Более того, практики промышленного туризма точно в городе уже внедряются. Так, пиво-медоваренный завод «ПМЗ Эрнста Клейна» проводит экскурсии на свое производство: информация об этой довольно интересной возможности досуга есть на сайте предприятия, однако ее сложно встретить в массовом поле. Такие инициативы нуждаются в продвижении, людям следует о них рассказать.

Экологический туризм

В Ржеве, например, с учетом природного богатства и красоты территории, существует большой запрос на развитие экологического туризма, создание кемпингов и экологических троп. Данное направление может быть территорией роста для многих малых городов.

Ресторан как локальный эмоциональный опыт

Развитие точек общественного питания — важное для Ржева направление приложения усилий. Сегодня в городе не хватает ресторана с цельной, современной и интересной концепцией, которая будет выверена во всем: начиная от внешнего облика заведения и вплоть до мыла в туалетной комнате. Подспорьем для развития гастрономического направления в разных форматах может стать ржевский пряник - продукция, имеющая историческую значимость для местной земли. Возможно альтернативное название.

Привлечь туриста. Как это делают в других городах

Модель социальных изменений:
местная инициатива + власть-локомотив

Таруса. Красивый город на Оке, прибежище писательской интеллигенции и людей искусства, город мозаики: в последние годы Таруса стала популярным направлением для коротких поездок туристов из Москвы. В городе создано несколько точек притяжения: Дом литераторов с коллекцией итальянской мозаики и концертным залом, сад и дом-музей Ракицкого, школа искусств с мастер-классами по мозаике. Сегодня этот вид художественного промысла поддерживается в городе: в одном из исторических зданий регулярно проводят серии мастер-классов по мозаике. Многие туристы едут в город специально на мастер-класс.

Тыва развивается на ниве событийного туризма. Одно из главных событий притяжения — международный фестиваль шаманизма «Дунгур», который, впрочем, не является мероприятием туристическим в полном смысле этого слова: для местного населения это важная часть традиций. Тем не менее, интерес к фестивалю со стороны туристов высок, а нетуристическая направленность события людей только привлекает: многие хотят попасть на настоящий слет шаманов!

Модель социальных изменений:
местная национальная инициатива + власть-локомотив

3.4. Шаг 5. Масштабировать КСО и промышленные связи

Сберечь в малых городах часть городской молодежи и привлечь новых жителей — все это под силу промышленным предприятиям, развивающим КСО в современных форматах: связь со школами и вузами, помощь в воспитании детей, событийность, инфраструктура и досуг.

Местные власти в Ржеве учитывают, что промышленный потенциал — большой пласт возможностей для территории, который стоит использовать в самых разных направлениях: и в концепции обновленной идентичности, и в туристических продуктах, и в городском развитии.

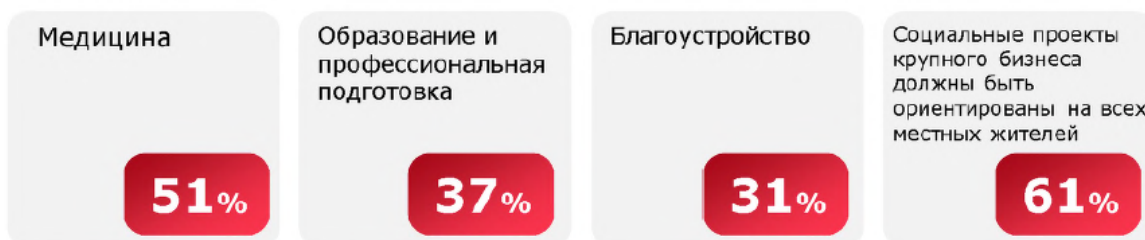
В конце 2024 года Аналитический центр ВЦИОМ представил ньюслеттер на тему развития промышленности²⁵. По мнению экспертов, основным инструментом удержания и привлечения кадров в городах присутствия промышленных предприятий сегодня является корпоративная социальная ответственность. Предприятия работают с молодежью, профориентируют ее, помогают сотрудникам с жильем и воспитанием детей, развивают спорт и городскую инфраструктуру на территории присутствия.

Во Ржеве промышленность воспринимается горожанами как важная часть жизни города, однако взаимосвязи между предприятиями, жителями и учебными заведениями выстроены не всеобъемлюще. Вероятно, такой сбой коммуникации может быть характерен и для других городов.

Как считают эксперты, преодолеть кадровый дефицит на российских предприятиях поможет кастомизированный подход компаний в работе с каждой целевой аудиторией потенциальных работников. Молодежи важно показать возможности производственного карьерного трека, а также чистое и технологичное производство без тяжелого физического труда. Кроме того, необходимо уделять внимание работе с аудиториями, которые могут повлиять на решение молодого человека: это его родители, старшие родственники и учителя.

Важно помочь родителям (30-50 лет) преодолеть стереотипы о работе на заводе как о неудачном векторе: карьера в промышленности в родном городе может дать их ребенку больший доход, стабильность и уверенность в жизни, в отличие от изменчивых треков развития в большом городе.

Какой социальной поддержки россияне ждут от крупных предприятий²⁶:



Женщины хотят получить меры корпоративной поддержки семьи, помощь в воспитании, профориентировании и образовании детей. В то же время в развитии КСО и вовлечении предприятий следует соблюдать баланс ответственности: бизнес, как правило, негативно реагирует на попытки города переложить на него часть функций, касающихся развития территорий, и эту позицию можно понять.

Привлечение новых кадров на социально ответственные предприятия, которые заботятся о сотрудниках, может стать дополнительным демографическим ресурсом для «исчезающих» городов: это отчасти компенсирует эффект естественного оттока населения. Эксперты из Ржева подчеркивают: необходимы льготные программы приобретения жилья для молодых специалистов разных сфер, не только промышленности.

Бизнес и территории присутствия Промышленность-город-жители. Как выстроить взаимосвязи?

Кураторские программы в средних, старших классах школ и колледжах: воспитание кадров с учетом производственных потребностей.

Забота о детях сотрудников: материальная помощь, покрытие школьных расходов, поддержка секций.

Строительство детских площадок с возможностью брендинга символами компании

Введение почетного знака/статуса «Ржевский/Кировский/Димитровградский рабочий» как некий вид социального поощрения, который дает и определенные преимущества жизни в городе: льготы, бесплатное посещение культурных объектов и спортивных учреждений города. Внедрение следует сопровождать масштабной информационной кампанией: люди должны чувствовать, что получить такой знак — престижно.

Коммуникация с индустриями. Воссоздание исторических взаимосвязей.

Лен как модная индустрия

Еще одно потенциальное направление приложения усилий для малых городов — выход на коммуникацию с индустриями, с которыми у города есть смысловые и исторические точки пересечения. Это позволит привлечь в города новых промышленных игроков, возродить закрытые площадки. Во Ржеве возможное направление здесь — развитие льноводства на базе одного из самых известных городских предприятий — Ржевской льночесальной фабрики. Предприятие, по всей видимости, давно не работает на полных мощностях, хотя еще недавно здесь было налажено производство льняных утеплителей. Как пишут ржевские СМИ²⁷, инфраструктура фабрики частично сохранена, более того, в 2023 году публиковалась информация о том, что в округе вновь стали выращивать лен. Возможно выстроить связи в параллели «история промышленности и традиционные ремесла — смыслы для современных производств» и привлечь в эту цепочку российские торговые марки легкой промышленности, позиционирующие себя как осознанный и ответственный бизнес. Точкой отсчета новой истории ржевского льна может стать событийное начинание, например, крупное индустриальное мероприятие, в котором примет участие бизнес. Поддержка местных производств и ремесел - важный мировой тренд fashion-индустрии сегодня.

Подобный подход — соединение исторических и современных индустриальных смыслов — можно смело применять и в других городах.

Ответственность власти, промышленности и жителей. Как это делают в других городах?



В России есть примеры городов, где корпорации присутствия берут на себя ответственность за реализацию масштабных урбанистических проектов. В **Выксе**, о культурной жизни которого уже упоминалось выше, корпорация присутствия делает буквально все для города. Другой пример — **Череповец**, где компания «Северсталь» реализовала масштабный проект благоустройства в центре города, создала культурный кластер и продолжает развивать проекты, связанные с театральным искусством, и другие. Вероятно, не у всех предприятий такие финансовые возможности, однако стоит взять на вооружение именно векторы КСО: помощь в благоустройстве города и шефство над определенным направлением: культурным, спортивным, образовательным или креативным.

3.5. Шаг 6. Дать молодежи возможности

Часть образовательных и карьерных возможностей малых и моногородов связана с развитием КСО местной промышленности: удержать молодежь в городе помогут четкие и предсказуемые карьерные векторы. Однако нельзя ограничивать возможности развития на территории лишь заводским треком: у молодых жителей должен быть выбор.

Возможности развития должны быть четко артикулированы местными властями и продвигаемы в городской коммуникации: «стань ржевским IT-шником, мичуринским агротехником, рубцовским биоинженером — у нас этим профессиям учат хорошо!»

Во Ржеве эксперты особо подчеркнули важность появления собственного вуза или хотя бы филиала крупного вуза, как это было ранее. Вероятно, данный вопрос требует дополнительного анализа. Насколько конкурентным будет вуз, какую направленность он должен будет иметь, чтобы отвечать реальным потребностям рынка труда, необходимо проанализировать вместе с деловым сообществом города, властями, потенциальными инвесторами и родительским сообществом. Представляется целесообразным планировать это на базе уже развитых индустриальных векторов взаимодействия: открывать вуз/ссуз с учетом насущных потребностей индустрий, работающих в городе. Кроме того, возможности для молодежи и потенциальных новых жителей Ржева тесно связаны с аспектом обновления жилого фонда.

Даже в больших городах практикоориентированные разовые проекты постепенно начинают составлять реальную конкуренцию университетам, особенно учитывая повышение стоимости обучения на платных местах и проблему оторванности вузов от реалий профессий. Так,

чтобы стать программистом или войти в другую ИТ-специализацию, молодой человек чаще всего выберет серию образовательных курсов от крупной корпорации: они более доступны и учат нужному.

Во Ржеве целесообразно выделить цифровые и ИТ-специальности в отдельный трек карьерных возможностей города. Площадкой для развития этого направления могут стать ржевские центры образования в области ИТ, роботехники и инженерных наук: ИТ-Куб, Кванториум, Бином. Учитывая цифровизацию общества и экспансию искусственного интеллекта, потребность в цифровых профессиях не будет снижаться.

3.6. Шаг 7. Выстроить эффективную коммуникацию в городском поле

Грамотная коммуникация в городском медиаполе позволяет информировать и плавно готовить людей к изменениям в городе, создавать конструктивную атмосферу. Именно последовательная коммуникация (в сочетании с другими изменениями) позволяет достигать долгосрочных целей: изменения ментальности горожан, типичных паттернов поведения жителей.

Коммуникация в новых медиа

В ходе медиаанализа эксперты АЦ ВЦИОМ проанализировали индекс вовлеченности аудитории в разные интернет-паблики Ржева — официальные и неофициальные. Индекс вовлеченности в неофициальных источниках (0,49) немного выше, чем в официальных (0,48). Люди активнее взаимодействуют с контентом в неофициальных сообществах, хотя отчасти они дублируют официальные новости администрации. В Ржеве также пользуется популярностью личный ТГ-канал мэра.

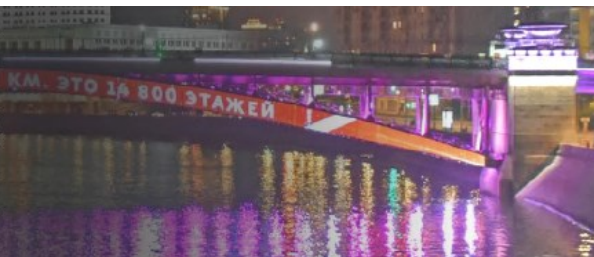
В небольших городах жителям не хватает живого, позитивного общения с властями: без сухого чиновничьего языка, официальной тональности и пафоса из серии «мы не сидим сложа руки». Ржев показывает здесь положительный пример, а госпаблик Администрации в 2025 году был признан лучшим в регионе.

Забрать мяч на свою сторону и привлечь большее внимание жителей в малых городах позволит появление неформального канала коммуникации жителей и властей города. Формат может быть дублируемым в ВК и Телеграм: в первой сети работать в виде паблика, во второй — в виде канала.

Удачным решением представляется олицетворение неформального канала общения с неким городским символом.

Этот символ не должен быть связан с трагическими этапами истории города, иначе неформальный стиль общения будет восприниматься как кошунство. Новый канал коммуникации должен найти тональность, в которой есть легкость и душевность.

Как это сделали в Москве. Одним из новых городских символов столицы стал Смоленский метромост — благодаря установленным бегущим строкам с позитивными сообщениями. Метромост желает жителям доброго утра, поздравляет с первым днем весны — прочее. Это поднимает настроение горожанам.



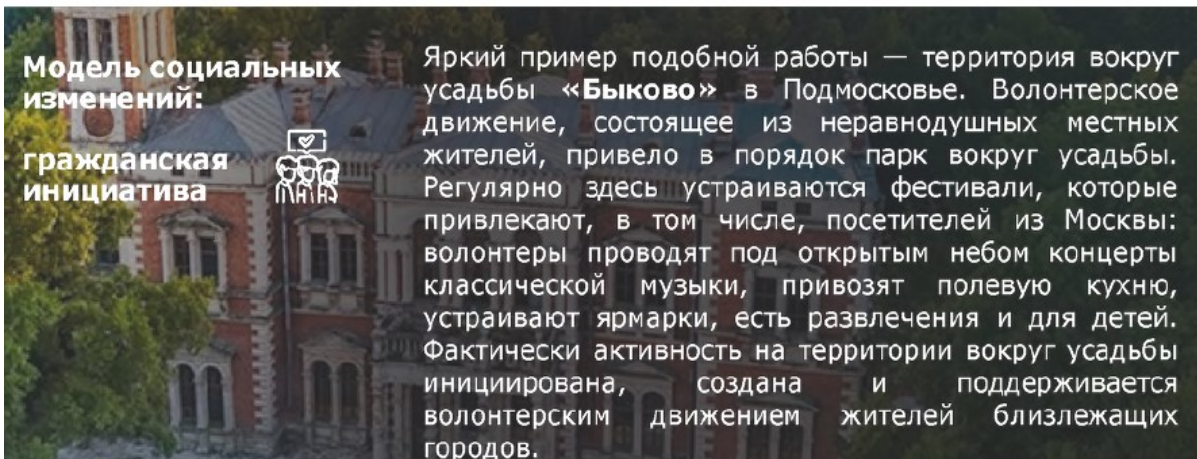
Вовлечение в волонтерство

Пассионарность и локальный патриотизм местного населения следует направить в конструктивное, полезное русло. Однако эта деятельность должна быть осмысленной, а не представлять собой приглашение на субботник. Вероятно, стоит выбрать один вектор/проект/локацию, который может стать объектом вовлеченности и приложения усилий и власти, и горожан.

Волонтерство: как это можно сделать во Ржеве

Одним из вариантов создания общей точки приложения усилий потенциально может стать возрождение одной из природных территорий, например, в районе «Нижнего Бора». Город вместе с жителями может заняться обживанием живописной территории. «Нижний Бор» может стать важной поворотной точкой на пути возвращения к траектории города «естественного формирования»: сегодня жители своими руками создают лучшее завтра.

Волонтерство: как это делают в других городах



Модель социальных изменений:
гражданская инициатива

Яркий пример подобной работы — территория вокруг усадьбы «**Быково**» в Подмосковье. Волонтерское движение, состоящее из неравнодушных местных жителей, привело в порядок парк вокруг усадьбы. Регулярно здесь устраиваются фестивали, которые привлекают, в том числе, посетителей из Москвы: волонтеры проводят под открытым небом концерты классической музыки, привозят полевую кухню, устраивают ярмарки, есть развлечения и для детей. Фактически активность на территории вокруг усадьбы инициирована, создана и поддерживается волонтерским движением жителей близлежащих городов.

(...) ¹⁶ Портал «Живое наследие».

¹⁷ <https://www.mk-smolensk.ru/amp/culture/2021/12/14/vampiry-sredney-polosy-iz-smolenska-kvartiruyut-voficerskoy-slobode.html>.

¹⁸ <https://wciom.ru/presentation/prezentacii/kreativnye-industrii-kak-draiver-razvitija-malykh-gorodov>

¹⁹ Экспертиза АЦ ВЦИОМ: «Время ехать! Как развивать точки роста внутреннего туризма».

²⁰ Экспертиза АЦ ВЦИОМ: «Время ехать! Как развивать точки роста внутреннего туризма».

²¹ <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/turist-idet-na-zavod>.

²² <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tochki-pritjazhenija-ili-sobytiinyi-turizm-2024>.

²³ Экспертиза АЦ ВЦИОМ: «Время ехать! Как развивать точки роста внутреннего туризма».

²⁴ ТГ-канал главы консьерж-сервиса Aspire Lifestyles Елены Филипченковой.

²⁵ Ньюслеттер ВЦИОМ: выполним план великих работ.

²⁶ Всероссийский опрос ВЦИОМ, август 2024: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiiobzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-v-ehpokhu-svo>.

²⁷ <http://rzhevnews.ru/?p=39659>.

КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО БУДЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ*

Малый бизнес играет существенную роль в развитии небольших населенных пунктов. Поэтому государство, местные органы власти и крупные корпорации стремятся стимулировать рост предпринимательской активности в данном сегменте

На сегодня в России около 805 малых городов с населением менее 50 тыс. человек. Об этом, в частности, рассказал президент Владимир Путин в начале сентября на Восточном экономическом форуме-2025, призвав исполнительные органы власти усилить работу по развитию небольших населенных пунктов.

Как отмечает генеральный директор Корпорации МСП Александр Исаевич, малые города выступают связующим звеном между сельскими территориями и крупными мегаполисами, а их развитие служит одним из приоритетов для государства. По его данным, на сегодняшний день в малых городах России работают более 550 тыс. субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП).

Между тем, как сообщали ранее СМИ со ссылкой на исследование Президентской академии (РАНХиГС), около 130 малых городов в перспективе могут исчезнуть с карты страны.

Многие малые города сталкиваются с оттоком населения, особенно молодежи, с зависимостью от одного предприятия и дефицитом рабочих мест вне промышленности, поясняет программный директор факультета гостеприимства и индустрии спорта Президентской академии Кирилл Яковлев. К списку проблем проректор по научной работе Финансового университета при правительстве РФ Светлана Соляникова добавляет дефицит качественных социальных услуг, медицинской помощи, износа инфраструктуры и жилого фонда. По ее словам, эти факторы снижают инвестпривлекательность малых городов и ограничивают их долгосрочное развитие.

С другой стороны, именно малый бизнес способен сыграть ключевую роль в жизни небольших муниципальных образований, обеспечении устойчивости их экономики, считает заместитель председателя банка ПСБ Дмитрий Макеев. «Основной стратегический вызов, стоящий перед малыми городами, — это необходимость диверсификации экономики и формирования устойчивой модели развития. Определяющим фактором развития малых городов часто являются одно-два крупных предприятия, и развитие малого бизнеса становится ключевым инструментом снижения этой зависимости, формируя новые рабочие места и индустриальные зоны», — говорит он.

Что нужно малым городам для развития

Мощным драйвером для предпринимательства в небольших городах может стать программа развития регионов, частью которой служит перемещение крупных компаний в разные субъекты РФ, говорят эксперты.

Как сообщалось в СМИ, правительство в августе начало реализацию поручения президента России, озвученного еще на ПМЭФ-2024, создав список 170 крупных компаний для переезда из Москвы в регионы. В том числе речь идет о релокации в Сибирь центральных офисов отдельных структур «Газпрома» и «Роснефти». 1 июля 2025 года компания «РусГидро» сообщила, что полностью завершила релокацию своей штаб-квартиры из Москвы в Красноярск. В крупнейший город Восточной Сибири переехали более 40% работников московского офиса компании, включая всех руководителей.

В стадии перемещения сейчас находится ПСБ. Банк переезжает в Ярославскую область, где девять из 11 городов относится к категории малых. Стратегия банка предусматривает привлечение дополнительных инвестиций в экономику региона — в том числе в образовательные проекты, развитие городской инфраструктуры и инициативы, направленные на повышение туристической привлекательности Ярославля и других территорий области.

Крупные корпорации, по словам президента «Опоры России» Александра Калинина, учитывают такие моменты уже на стадии планирования масштабных инвестпроектов. «Крупный бизнес заинтересован в развитии малого предпринимательства в регионах присутствия. У «Опоры» и РСПП даже есть координационный совет по взаимодействию малого и крупного бизнеса», — рассказывает эксперт.

У больших компаний также предусмотрены системы грантов, субсидий, акселерационные программы, которые помогают жителям регионов присутствия открыть и вести свое дело, также отмечает Кирилл Яковлев.

Крупный бизнес при участии в государственных закупках может привлекать малый бизнес к выполнению контрактных обязательств в соответствии с конкурсными требованиями, отмечает Светлана

* Как предпринимательство будет стимулировать развитие малых городов // Сетевое издание «РБК», 1 декабря 2025 г. - <https://www.rbc.ru/industries/news/6911aa2a9a7947bd98d1e0d5> (дата обращения: 22.04.2026)

Соляникова и добавляет: «По сути, это одна из форм косвенной государственной поддержки малого бизнеса, что соответствует и мировой практике».

Например, переезд головного офиса ПСБ станет для региона не просто изменением локации крупной компании, а мощным импульсом для экономического и социального развития, считают опрошенные редакцией «РБК Отрасли» эксперты. Дополнительный спрос сформируется в самых разных сферах — от жилищного строительства, услуг, образования и медицины до туризма, спорта и культурных инициатив. Сотни новых специалистов, переезжающих в Ярославль, станут естественными амбассадорами региона: путешествуя по городам области и рассказывая об этом, они будут способствовать развитию внутреннего туризма и повышению узнаваемости территории.

Одновременно банк инвестирует в создание инфраструктуры — расширяет сеть офисов и точек обслуживания в малых городах, где ранее доступ к современным финансовым сервисам был ограничен, отмечают в пресс-службе ПСБ. Это открывает для жителей и предпринимателей новые возможности для ведения бизнеса, инвестиций и решения повседневных задач. «В долгосрочной перспективе такие процессы формируют устойчивый мультипликативный эффект: растет совокупный спрос, увеличиваются налоговые поступления, привлекаются квалифицированные кадры, формируется новое качество городской среды», — отмечает Дмитрий Макеев.

МСП, в свою очередь, стимулируют муниципальную экономику через создание новых точек роста, формирование конкурентной среды и обеспечение занятости местного населения, говорят эксперты.

Благодаря гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям рынка малый бизнес становится одним из ключевых драйверов регионального развития, отмечает Дмитрий Макеев. «Он стимулирует инновации, развитие локальных производств, в том числе экспортно ориентированных и технологичных, создает новые форматы занятости и повышает деловую активность на местах», — считает он. Активизация предпринимательства способствует формированию современной городской среды — через развитие сферы услуг, образования, туризма, локальных брендов и социальных инициатив: все это напрямую влияет на качество жизни и комфорт городских сообществ, добавляет Дмитрий Макеев.

Развитие малого бизнеса снижает риски концентрации доходов и занятости в отдельных секторах, формирует устойчивую налоговую базу и приводит к социальной стабильности, которая особенно важна для малых городов, говорят эксперты.

В частности, предприниматели развивают рекреационные пространства и зоны активного досуга, что способствует снижению оттока населения, особенно молодежи, отмечает Светлана Соляникова. Сохранение кадрового потенциала, в свою очередь, повышает инвестиционную привлекательность малых городов.

В моногородах, когда градообразующая отрасль теряет значение, малый бизнес берет на себя функцию диверсификации экономики, говорит Кирилл Яковлев: через сферу услуг, ремесла, гостеприимство, культуру и событийный туризм он создает новые рабочие места и помогает переосмыслить идентичность города.

Малый бизнес в основном работает по упрощенной схеме налогообложения, то есть платит все основные налоги в региональный и местный бюджеты, напоминает Александр Калинин. «Если же учесть еще земельный налог и подоходный налог сотрудников, видно, что значительная часть бюджета муниципальных образований формируется именно малым бизнесом, а это улучшение качества жизни и развитие территорий», — отметил он.

Чем могут помочь предпринимателям в малых городах государство и крупный бизнес

В рамках Стратегии пространственного развития до 2030 года с прогнозом до 2036-го правительством РФ утвержден единый перечень опорных населенных пунктов (ОНП), который на сегодняшний момент состоит из 2160 больших и малых городов и сельских поселений. При этом в 85% ОНП население не превышает 50 тыс. человек, 20% жителей всех ОНП проживают в малых населенных пунктах, привел данные директор проектно-аналитической компании «Новая земля» Григорий Соломин на всероссийском форуме «Развитие малых городов и исторических поселений России» в августе.

На том же форуме директор Центра пространственного анализа и региональной диагностики ИПЭИ РАНХиГС Дмитрий Землянский заметил, что около 34% межбюджетных трансфертов по федеральным мерам поддержки в 2020–2024 годах было направлено в муниципальные образования с населением менее 50 тыс. жителей.

Александр Калинин при этом отмечает, что около двух третей трансфертов, получаемых муниципалитетами из регионов и федерального центра, целевые, например на дороги или детские сады. Между тем они ограничены в средствах на развитие малого бизнеса, говорит руководитель «Опоры России». Хотя некоторые наиболее продвинутые муниципалитеты, по его словам, работают над снижением для МСП административных барьеров в рамках своих компетенций, сопровождают инвестпроекты по

финансовым вопросам, контролируют сроки по оформлению документов, в том числе разрешений на строительство и ввод эксплуатацию объектов, выделяют землю.

Основные сложности, которые стоят перед малым бизнесом в малых городах, даже если не брать депрессивные регионы с отсутствием платежеспособного спроса, — малая емкость местного рынка, удаленность от крупных магистралей, то есть большие логистические затраты, считает Александр Калинин.

Специализированные госпрограммы служат основным драйвером развития малого и среднего бизнеса в малых городах, поскольку текущий инвестиционный климат на местах далеко не всегда позволяет предпринимателям чувствовать себя уверенно, говорит Александр Исаевич. «При этом важно, чтобы эти меры учитывали специфику малых городов и были сфокусированы на поддержке секторов экономики, необходимых для развития территорий, что позволит создать там новые перспективные ниши», — отметил он.

ПСБ в последние годы активно расширяет линейку небанковских услуг и сервисов, предоставляемых дочерними структурами банка, отмечает Дмитрий Макеев. По его словам, речь идет о направлениях, востребованных предприятиями реального сектора, — страховании, пенсионном обеспечении, цифровых решениях для бизнеса, образовательных и сервисных программах. «Крупный бизнес играет ключевую роль в формировании экосистем регионального предпринимательства. Поддерживая малые предприятия, он не только решает собственные стратегические задачи, но и способствует комплексному развитию территорий», — считает Макеев.

В России сейчас действует много программ и инструментов господдержки малого бизнеса: реализуется федеральный проект «Малое и среднее предпринимательство» в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», предоставляется большой спектр финансовых инструментов поддержки малого бизнеса, напоминает Светлана Соляникова.

СКРОМНОЕ ОБАЯНИЕ ПРОВИНЦИИ. КАК РАЗВИТЬ ТУРИЗМ В МАЛЫХ ГОРОДАХ: ИНСТРУКЦИЯ*

С. Осипов

После начала пандемии COVID-19 и закрытия многих зарубежных направлений взоры россиян наконец-то обратились на внутренние туристические маршруты. В том числе возросла популярность малых городов.

Туризм в малых городах

Исследованием того, как развивать туризм в малых городах, занялась сотрудник Президентской академии, к. э. н., доцент кафедры регионального управления ИГСУ Ольга Беляева. Ей принадлежит работа «Комплексный подход к развитию туризма в малых городах России», которую заодно можно считать «дорожной картой» для местных властей, желающих увеличить турпоток. Ольга Беляева обосновала важность выделения малых городов как отдельных объектов государственной политики регионального и пространственного развития. Сегодня есть много вопросов к терминологической определенности малых городов, которая бы учитывала не только численность населения, но и их экономическую специализацию, структуру населения и др. критерии. Например, малые города могут отличаться по концепции (стратегии) развития и могут быть туристскими, умными, устойчивыми, пешеходными, медленными, экогородами и др. Итак, малый туристский город — это территория муниципального образования с численностью населения менее 50 тысяч человек, обладающая объектами историко-культурного наследия и прочими туристскими ресурсами, а также соответствующей инфраструктурой. Для справки: в малом городе проживает каждый 10-й житель России, при этом наибольшее количество малых городов сосредоточено в Центральном (228), Приволжском (136 городов), и Северо-Западном (126) федеральных округах.

Куда и зачем?

По оценкам ВЭБ.РФ, число внутренних туристических поездок в 2024 году превысило 90 миллионов человек — солидная цифра. Куда же ездят россияне? Ольга Беляева провела анализ статистики, который показал, что на Центральный федеральный округ в 2024 году пришлось 30% турпотока. На Южный — 28%. Замыкает тройку лидеров Северо-западный округ. А на долю Дальнего

* Осипов С. Скромное обаяние провинции. Как развивать туризм в малых городах: инструкция / С. Осипов // Сайт ИД «Аргументы и факты», 8 декабря 2025 г. - <https://aif.ru/travel/skromnoe-obayanie-provincii-kak-razvit-turizm-v-malyh-gorodah-instrukciya> (дата обращения: 22.04.2026)

Востока, несмотря на красоты Камчатки и почти субтропический климат Владивостока, пришлось около 3% туристов. При этом проведенный опрос в малых городах показал, что экскурсионные маршруты привлекают 53% туристов. Красивая архитектура, старинные усадьбы — еще 50%. Далее по убыванию следуют выставки, музеи и театры малых городов, хорошие отели, вкусная еда, транспортная доступность, отношение местных к туристам и т. д. Проблема жилья решается большинством туристов традиционно. Отели выбирают 43% респондентов, арендовать квартиру или дом предпочитают 30%, 21% рассчитывает на жилплощадь друзей. Жить в палатке согласны 13% экстремалов. Остальным больше нравятся санатории, хостелы и общежития. В первую очередь для туриста важны экскурсионные маршруты (53% опрошенных) и красивая архитектура со старинными усадьбами (50%). Почти столь же высок интерес к культурному пространству, выставкам и музеям (48%). Немаловажны и комфортные условия для отдыха: развитый общепит и наличие хороших отелей или санаториев набрали по 43% голосов. Также ключевую роль в привлекательности города играют транспортная доступность и благополучное экологическое состояние территории, которые волнуют 27–29% туристов.

Как привлечь туристов?

В России насчитывается восемь сотен малых городов, но одни у всех на слуху, а про другие известно в лучшем случае на уровне региона. Разумеется, это во многом зависит от наличия или отсутствия в городе достопримечательностей. Но даже если посмотреть есть на что, это надо еще уметь подать. Для этого крайне желательно на муниципальном уровне разрабатывать мастер-планы и программы развития туризма. Наличие таких документов, как и наличие туристских маршрутов, коллективных мест размещения (гостиниц, отелей, глэмпингов и пр.), тесно связано с ростом турпотока.

Взять, к примеру, город Тарусу в Калужской области. Да, там есть прекрасный вид на Оку, дом Паустовского и цветаевские пироги. Но, если бы не совместные усилия местных властей и бизнеса, Таруса так и осталась одним из неизвестных малых провинциальных городов России.

Подтянулась и частная инициатива. Сейчас в Тарусе вполне приличный гостиничный фонд, общепит на любой вкус и кошелек, прекрасные гиды, экскурсии на катерах и многое другое, что привлекает туристов. В качестве других положительных примеров автор приводит город Суздаль Владимирской области, а также Плес в Ивановской области. В Касимове (Рязанская область) пошли по пути создания туристских кластеров, проведения культурных и исторических фестивалей, улучшения транспортной доступности. В Каргополе (Архангельская область) занялись развитием этнографического туризма и популяризацией традиционной русской культуры, создали ремесленные мастерские. И таких примеров в России немало.

Кошки-мышки

При этом для каждого малого города, желающего привлечь к себе туристов, очень важно найти свою фишку. Маркетолог сказал бы: провести брендинг в развитии туризма.

В Мышкине Ярославской области над фишкой даже думать не пришлось — все сказано самим названием города. Поэтому там работает Музей мыши, «Мышиные палаты» и кафе «Мышеловка», можно попробовать и даже самому сделать на мастер-классе мышкин пряник и т. д.

Зеленоградск (Калининградская область) избрал альтернативный план и выбрал своей фишкой не только возможность пляжного отдыха на побережье Балтийского моря, но и котиков, как символов города. Так на свет появился памятник «Котам Зеленоградска» в центре города, муралы с котиками на стенах домов, «кошачий светофор» и прочие усатые-полосатые достопримечательности. Символом Зарайска стала коврижка, Коломна подняла на щит пастилу, а Бежецк сделался «столицей балалайки».

Проблемы и решения

Безусловно, у развития туризма в малых городах есть и проблемы. Они знакомы многим, кто путешествовал по России. Это диспропорции в развитии туристской и транспортной инфраструктуры, состояние объектов историко-культурного наследия, наличие заброшенных зданий и неиспользуемых земель, недостаток мест для проведения досуга, таких как кинотеатры и музеи, дефицит высококвалифицированных специалистов и сервиса в этой сфере, недостаток информации о местных достопримечательностях, природных объектах и красотах и т. д.

И вот какой план преодоления этих «отдельных недостатков» предлагается. По сути, это пошаговая инструкция для города: что надо сделать, чтобы к нам поехали туристы.

Оценка состояния культурных и природных объектов, выявление уникальных достопримечательностей.

Формирование запоминающегося бренда (дизайн-кода) и имиджа города. Организация фотозон в самых интересных местах.

Создание контента для социальных сетей, разработка приложений и цифровых двойников для упрощения доступа к информации.

PR-акции — рекламные кампании в других регионах для расширения аудитории. Сотрудничество с туристическими агентствами.

Проведение фестивалей и конкурсов, разработка туристических маршрутов для привлечения туристов и культурного обмена.

Благоустройство общественных пространств, облагораживание городских кварталов и внедрение арт-объектов.

Участие в федеральных конкурсах, грантах, программах КРТ, разработка дорожных карт развития туризма и мастер-планов городов.

Развитие транспортных сетей и пешеходных зон и мн. др.

Многие рекомендации можно взять в работу не только малым городам России, но и средним, и крупным. Даже в том случае, если развитие туризма не является для них приоритетом. При этом туризм может стать драйвером развития территории, если будет создаваться комфортная городская среда, прежде всего для жителей городов.

ГЕНИЙ МЕСТА: КАК ПРЕВРАТИТЬ МАЛЫЙ ГОРОД ИЛИ СЕЛО В ХИТ ТУРИЗМА*

А.В. Шаромов, PR-директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, кандидат филологических наук, доцент

В России множество населенных пунктов, в которые гости пока заглядывают редко и которые, однако, обладают немалым потенциалом, чтобы стать туристическими жемчужинами. Как превратить их в полноценные направления туризма? Об этом порталу Vokrugsveta.ru рассказал Андрей Шаромов, доцент департамента маркетинга, PR-директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.

Аналитика показала, что рост туристических потоков в малые исторические города может быть существенно увеличен за счет маркетинга и развития инфраструктуры. А вслед за ростом туристических потоков можно ожидать приток инвестиций.

Что общего у ярославского Рыбинска, заполярной Териберки и крошечного Мышкина? Эти точки на карте России, лишенные курортных пляжей и альпийских склонов, совершили в свое время настоящую туристическую революцию, превратившись в места силы и притяжения для путешественников.

Их опыт доказывает: в современном мире туризма побеждает не природа, а репутация и нарратив. Пока одни регионы активно используют свои природные преимущества, другие, благодаря работе с репутацией, историей, брендом дестинации привлекают миллионы туристов и создают миллиардные доходы в местные бюджеты.

Рекорды и тренды: карта внутреннего туризма в России

Оценку, и весьма высокую, нашим регионам дали российские и зарубежные туристы. Цифры говорят сами за себя: в 2024 году россияне и иностранные гости совершили более 90 миллионов туристических поездок. Это на 9% выше показателей прошлого года, на 37% больше в сравнении с 2021 годом. Число иностранных туристов в прошлом году составило 9,7 млн человек.

Правда, не надо видеть ситуацию только в розовом свете: одновременно с ростом турпотоков СберИндекс, например, фиксирует стремление россиян экономить на расходах в отпуске больше, чем в прошлые годы.

И все же позитивных сигналов намного больше, особенно в разрезе по регионам. По данным сервиса Яндекс.Путешествия, ссылающегося на сведения Минэкономразвития, опережающие темпы роста в 2024 году показали: Ульяновская (+80%); Новосибирская (+65,2%); Владимирская (+46%); Тверская (+26%) области. А по абсолютному числу туристов лидерами остаются Москва и Санкт-Петербург, Краснодарский край, Татарстан, Крым, Свердловская область и Ставропольский край.

Репутация регионов-лидеров устойчива, и она такова, что туристы не сомневаются, выбирая эти локации для путешествий — знают, что их ждут хорошие впечатления, яркие события и достойная инфраструктура для отдыха.

Очевидно, что есть целая группа регионов, не вошедших в топ туристического рейтинга, чьи возможности по привлечению путешественников имеют все шансы раскрыться в среднесрочной перспективе.

* Шаромов А.В. Гений места: как превратить малый город или село в хит туризма / А.В. Шаромов // Портал Vokrugsveta.ru, 22 августа 2025 г. - <https://www.vokrugsveta.ru/history/genii-mesta-kak-prevratit-malyi-gorod-ili-selo-v-khit-turizma-id6513552/>

Факторы туристической привлекательности

Мы все понимаем, что инфраструктура: отели или оборудованные кемпинги, доступ автопутешественников или велопутешественников к питьевой воде и электричеству важны так же, как и точки качественного общественного питания. Но не менее важен «гений места»: репутация или бренд региона, привлекательный образ его туристических преимуществ.

В этом контексте, имея в виду маркетинг территории и туристический бренд региона — при таком подходе скромный природный ландшафт, отсутствие моря или гор не становятся ограничениями. Ограничения есть только в головах местных организаторов туризма, игроков локального рынка и гражданских активистов.

Когда внутренние опасения и сомнения уходят — возникает ставший уже каноническим пример малого города Мышкин. Из вполне себе невзрачного поселка Мышкино эта локация за несколько лет — да, это происходит не за день — стала иконой и бенчмарком туристического бренда для всех «нетуристических» поселений России. А все началось с местного равнодушного активиста, писателя Владимира Гречухина с его обидой за судьбу своего местожительства и желанием возродить город Мышкин.

Инициатива пошла снизу, от небольшой группы активных граждан и молодежи вокруг Гречухина, их стремления сохранить и воссоздать объекты исторического наследия, придать географической точке «лица необщее выражение». Благодаря выбросу творческой энергии этих людей Мышкин сегодня получает дополнительные средства из бюджета, внебюджетные средства от меценатов, в 2024 году бывший поселок городского типа принял около 100 тысяч туристов.

Еще приведу пример — Териберка. Абсолютно уникальное явление российского и международного культурного пространства. Небольшое село, ставшее местом силы для большого количества людей. Кости китов точно можно найти где-то еще, суровая заполярная природа есть не только в Териберке. Но гений места, получивший первый импульс от фильма «Левиафан» Андрея Звягинцева, случился именно в Териберке.

И еще пример — из ничего, из ретровывесок в старом стиле с ятями на конце слов, обрел второе дыхание город Рыбинск и у него возникла особая туристическая аура. Конкуренты расположены рядом и очень сильны: Ярославль, Углич, Переславль-Залесский — хиты «Золотого кольца» России. Но родилась идея у местного равнодушного патриота своего города, музыканта и предпринимателя Дмитрия Кузнецова вернуть центральным улицам вывески в ретростиле, выделить город на туристической карте страны «лица необщим выражением».

Из этой низовой, поначалу весьма дискуссионной инициативы стала развиваться большая новая контентная история — нарратив, как говорим мы, специалисты по маркетингу. Стал развиваться символический капитал города: создавалась репутация и привлекательный для путешественников теплый образ русского доброго купеческого города. Началась реставрация исторических объектов, открылись новые гостевые дома, отели и рестораны местной кухни, появились общественные пространства для развлечений и отдыха.

В деньгах этот репутационный капитал Рыбинска сегодня оценивается в хорошие суммы: по данным администрации города, на конец 2024 года свыше полумиллиона путешественников привезли в казну Рыбинска 3 миллиарда рублей.

Наука о брендинге территории сегодня говорит о том, что для привлечения «человека путешествующего» не обязательно иметь высокие горы и морские берега. Нужно заниматься репутацией региона, развивать сторителлинг — создавать манящие истории, опираться на креативную энергию местных активистов, на интересный контент, на возможности событийного туризма, который снимут ограничения и нивелируют скромность природного ландшафта.

Скрытые жемчужины: недооцененные малые города — потенциал роста

Туристический потенциал малых исторических городов, на мой взгляд, сегодня недооценен. В 2024 году вышел в свет аналитический доклад Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Брендинг культурно-познавательных туристических маршрутов», под редакцией профессора Кирилла Рожкова при участии большой группы авторов.

Это исследование посвящено вызовам, стоящим перед российской туристической индустрией и предлагает методологию брендинга территории на примере малых исторических городов, объединенных зонтичным брендом «Льняная дорога». Проект выполнен в партнерстве с Фондом развития малых исторических городов. Он охватывает малые города Владимирской, Ивановской, Костромской, Смоленской, Тверской, Ярославской областей, исторически связанные с производством льна и товаров из него.

Аналитика специалистов из Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ показала, что рост туристических потоков в малые исторические города может быть существенно увеличен за счет маркетинга и развития инфраструктуры. А ведь вслед за ростом туристических потоков можно ожидать приток инвестиций.

Туризм способен мультиплицировать 3,1-3,3 единицы от инвестиций. Это означает, что каждый рубль, вложенный в туризм, может дать 2 рубля в смежных отраслях. Но легких шагов на этом пути нет, пытаться смотреть на будущие доходы сквозь розовые очки не получится — нужна тяжелая работа на местах всех сторон: чиновников, турфирм, представителей креативного класса и вообще неравнодушных жителей региона.

Как привлечь туриста: стратегия для регионов

Есть обязательный, минимально приличествующий мировой державе уровень инфраструктуры: в деревянный туалет на улице с дырой в землю приглашать зарубежного гостя — неприлично. Это неприлично и для нас самих как потребителей, хотя такие артефакты пока еще отнюдь не редкость на наших дорогах.

Здесь еще есть, куда развиваться в ожидании турпотоков как из дальнего зарубежья, так и из различных уголков нашей страны. Наряду с инфраструктурой есть регуляторика: электронные визы, безвизовые соглашения с дружественными странами и т. д. — на этом уровне идет позитивная динамика.

А далее на инфраструктурном фундаменте и регуляторных решениях должен строиться репутационный капитал и привлекательный образ региона. Магнитом для иностранного туриста является возможность получения в путешествии нового уникального эмоционального опыта: прикосновение к той русской душе, которая видна и ценна миру в вершинных проявлениях нашего национального духа. От фильмов Тарковского и Эйзенштейна до музыки Рахманинова и Прокофьева. От архитектуры северного деревянного зодчества до музейных собраний Эрмитажа и Третьяковки.

На мой взгляд, не надо делать аттракционы и гостевой объект «как в Европе» в попытке привлечь иностранного туриста. Наоборот: наши ценности, наша культура, забота о природном ландшафте и объектах истории, то есть умный и искренний патриотизм в туристических дестинациях — это и обеспечивает уникальный опыт иностранному гостю и является основным эмоциональным драйвером всей туриндустрии.

Рецепт успеха: от территории к бренду

Наука о брендинге территории сегодня говорит о том, что для привлечения «человека путешествующего» не обязательно иметь высокие горы и морские берега. Нужно заниматься репутацией региона, создавать манящие истории, опираться на креативную энергию местных активистов, на интересный контент и образы, на возможность организации событийного туризма, который снимает ограничения и нивелирует скромность природного ландшафта.

Как только местные организаторы туризма переходят в сферу создания эмоций, привлекательных образов и историй, развития репутации — управлять развитием туриндустрии начинает сам человек, а не речка или горка.

ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ*

О проектах Фонда развития малых исторических городов

Ю.Ю. Щегольков, директор НКО «Фонд развития малых исторических городов»

- Относительно недавно, в марте 2026 года, Фонд развития малых исторических городов отметил свое десятилетие. 10-летний юбилей — повод подвести итоги и рассказать о планах на будущее.

- Наш фонд — небольшой, совсем не государственный, работающий по принципу «люди для людей». Наша команда сложилась в 2014 году по итогам проекта «Настоящая Россия», который задумал я — тогда еще журналист РИА Новости — и выдающийся ученый-маркетологом Денис Визгалов, трагически погибший в самом начале нашей деятельности. Думаю, Денис одобрил бы пройденный нами путь.

Мы начинали с небольших проектов в Тульской и Рязанской областях, потом перешли в Новгородскую, Тверскую, Ярославскую, Калужскую... За 10 лет члены Совета Фонда реализовали самые

* Щегольков Ю.Ю. Двигаться дальше: [о проектах Фонда развития малых исторических городов] // Ю.Ю. Щегольков // ИА «Вести туризм», 5 апреля 2026 г. - <https://travelvesti.ru/intervyu/dvigatsya-dalshe.html> (дата обращения: 22.04.2026). – Материалы приводятся выборочно.

разные — большие и маленькие — проекты более чем в 150 малых исторических городах и поселках. Если на старте нам казалось, что мы учителя, «мы знаем как», то быстро стало понятно: наша роль — не только учить, но и учиться самим. Сегодня мы — скорее внимательные слушатели и исследователи лучших практик тех людей, совершающих без сомнения каждый день свои маленькие и большие подвиги, спасая и сохраняя наши малые города — настоящие жемчужины национального достояния страны.

- Расскажите о действующих проектах, над которыми работают члены Совета Фонда.

- Мы не можем одновременно работать во всех малых исторических городах России — это невозможно, их очень много. Тем не менее от исследовательской и учебной работы, а она была основой нашей деятельности в первые годы (и безусловно сохраняется сегодня), мы перешли к активной практической деятельности.

Фонд работает через сетевые программы и отдельные проекты. Проекты — это воплощение наших идей в конкретном городе. Например, в самом маленьком историческом городе России — Чекалине — мы много лет занимались разными проектами: от организации студенческих экспедиций до создания небольшой школы искусств. А сетевая программа — это деятельность сразу в нескольких, иногда десятках малых городов. Сегодня главная для нас такая программа — АРТПЕРЕДВИЖЕНИЕ.

АРТПЕРЕДВИЖЕНИЕ началось в марте 2017 года. Девять лет назад мы собрали первую небольшую художественную выставку и показали ее в 70 малых городах России и за рубежом. С этого все начиналось. Сегодня АРТПЕРЕДВИЖЕНИЕ включает адресную помощь художникам малых городов, организацию выставок и пленэров, поддержку выставочных залов и музеев, создание арт-резиденций, художественных школ и кружков. За прошедшие годы мы провели более 150 выставок, десятки пленэров, оказали техническую и материальную помощь музеям и выставочным залам. В прошлом, 2025 году, начала работу наша первая арт-резиденция «Александрова гора» в Переславле-Залесском, а в этом году, в рамках сотрудничества с Союзом художников России и ведущими российскими университетами, мы начали разрабатывать новый городской бренд «Город художников». Он выделит среди сотен малых исторических городов те, что смогут претендовать на такое звание. Эту работу мы ведем совместно с Союзом городов Золотого кольца, Фондом имени Константина Коровина «Спасем вместе» и лично Натальей Владимировной Булах.

Еще одна сетевая программа — работа над несколькими маршрутами устойчивого туризма, находящихся сегодня в разной стадии реализации. В частности, это ЛЬНЯНАЯ ДОРОГА — маршрут, посвященный сохранению памяти о тысячелетнем льняном промысле, развитый еще в конце XX века почти в 100 малых городах «льняного пояса»: Псковской, Вологодской, Новгородской, Тверской, Смоленской, Ярославской, Владимирской и Нижегородской губерний. Маршрут очень сложный, в его реализации нам помогают не только городские активисты, но и преподаватели и студенты НИУ ВШЭ, РАНХиГС, НовГУ им. Ярослава Мудрого и других университетов.

Еще один маршрут культурно-познавательного и религиозного туризма — ПУТЬ АЛЕКСАНДРА НЕВСКОГО (Александрова дорога). В его рамках мы пытаемся объединить города, связанные с именем святого благоверного князя, и не только малые. Это Переславль-Залесский (родина князя) и Усть-Ижора (место Невской битвы), Гдов (Ледовое побоище) и Торопец (венчание князя), Великий Новгород и Владимир (княжения), наконец Городец и... Касимов (окончание земного пути). Почему два города? Касимов когда-то назывался Городцом Мещерским, и еще в XIX веке была высказана теория, что Александр Невский принял схиму и ушел из жизни именно здесь. Правда, тогда же, в XIX веке появилась и другая версия (сегодня официальная) — что все случилось в Городце на Волге. По большому счету, будет хорошо, если туристы, изучающие путь князя, ознакомятся с обеими точками зрения и посетят оба города, благо каждый из них прекрасен и находятся они не очень далеко друг от друга.

Вспомним и о великолепных храмах имени Александра Невского — в Санкт-Петербурге, Владимире, Нижнем Новгороде, маленьком селе Ведное в Тверской области, в Софии (Болгария), Париже и еще более чем в ста городах и селах России и за рубежом.

Еще одна программа связана с поддержкой литературных музеев России. Фонд является соучредителем и уже более пяти лет работает над созданием и развитием музейно-выставочного комплекса ДОМ ГУМИЛЕВЫХ в городе Бежецк Тверской области. Вообще, деятельность в Бежецке позволяет говорить, что там пересекаются почти все наши проекты и программы. Мы занимаемся не только музеем, но и фестивалями, выставками и пленэрами, создаем арт-резиденцию в рамках АРТПЕРЕДВИЖЕНИЯ, ведем учебную и исследовательскую работу по программе ПУТЬ СОФИИ, реализуем программу поддержки библиотек в малых городах РОЗА И КНИГА.

Несколько лет назад мы добились присвоения Бежецку звания «Литературный город», его присваивает малым городам Союз писателей РФ. Новая программа, начатая нами в этом году, называется ЛИТЕРА. Ее цель — совместное продвижение небольших литературных музеев через одноименную систему лояльности и сопутствующие совместные проекты. Идея проста: туристы, приходящие сегодня в «Дом Гумилевых», скорее всего, с таким же интересом посетят и другие литературные музеи в малых

городах. Если мы вместе с музеями — участниками программы — создадим общую базу данных (своеобразную CRM-систему) на основе данных этих туристов, желающих получать привилегии при посещении таких жем музеев, то сможем оперативно оповещать их об интересных событиях - выставках, фестивалях и конференциях. Мы попросим участников программы как-то поощрять туристов — кто чем может. Мы, например, уже дарим всем посетителям книги Анны Ахматовой и Николая Гумилева и предоставляем существенные скидки на городские экскурсии.

Я уже упомянул программу ПУТЬ СОФИИ. София по-гречески — мудрость. До начала СВО мы планировали запустить программу академической мобильности для университетов, работающих в городах, где находятся древние храмы Святой Софии — Премудрости Божией. Мы договорились с университетами Софии и Великотырново (Болгария), РГУТиС и НовГУ имени Ярослава Мудрого (Россия), велись переговоры в Италии, Турции, Беларуси... Но после начала СВО реализация стала невозможной. В итоге Совет Фонда решил перезапустить программу. Сегодня ПУТЬ СОФИИ — это поддержка студентов и школьников, желающих работать над проектами в малых городах. В рамках программы мы проводим межуниверситетские исследования, совместные семинары и конференции, читаем ознакомительные лекции, готовим учебные курсы, организуем практики и стажировки. В ноябре прошлого года на базе арт-резиденции в Переславле-Залесском мы провели большую межуниверситетскую конференцию «Образ будущего в туризме и гостеприимстве», в декабре совместно с Фондом развития Сергиева Посада — межуниверситетский проектный семинар о будущем духовного сердца России. А в этом году готовим проект межуниверситетского консорциума для подготовки кадров для городов Золотого кольца, большинство из которых малые и исторические. В рамках этой программы мы сотрудничаем не только с университетами, но и с колледжами (в Бежецке и Москве) и школами. Я по средам — учитель истории и обществознания в школе №6 Бежецка, и для меня это, вероятно, самая важная часть работы.

- Программы интересные, но все они нуждаются в финансовых и человеческих ресурсах...

- Конечно, нам помогают. Мы очень рады сотрудничеству с Ельцин-центром в Москве — благодаря ему мы уже смогли рассказать о нескольких музеях в малых городах. Я благодарен руководству нескольких университетов, прежде всего РАНХиГС, за внимание к нашей проблематике. Время от времени мы собираем пожертвования на портале Planeta.ru и даже иногда выигрываем гранты.

Но нам непросто. Все, что касается малых городов (а большинство из них в кризисном состоянии), — тяжело. Никогда нет денег, очень мало людей, надеющихся на лучшее. И мы сами сегодня скорее пессимисты, чем оптимисты. Но когда надежда угасает — остаются Любовь и Вера. Любовь и Вера меняют мир к лучшему. Мы любим наши города и верим в людей. (...)

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПОСЕЛЕНИЯ В ТИСКАХ ПОСТСОВРЕМЕННОСТИ*

И. Грузинов, руководитель экспертно-консалтингового центра «Бизнес + Территории присутствия» Аналитического центра ВЦИОМ

Будьте как Суздаль! С его интерактивными музеями возле древних монастырей, яркими фестивалями и ресторанными концепциями... Именно это хочется сказать властям (и другим влиятельным акторам) исторических поселений России. Однако не все так просто: у исторических поселений сегодня разные проблемы и разные возможности развития, не всем же быть туристическими центрами. Россияне уверены: для сохранения исторических поселений требуется поддержка государства. Изменения должна сопровождать грамотная коммуникация, в противном случае новые практики и подходы могут быть отторгнуты жителями. Как выстроить коммуникацию в городе, который готовится вступить в новую фазу своей жизни, — в комментарии руководителя практики «Бизнес + Территории присутствия» АЦ ВЦИОМ Ивана Грузинова.

Как показало исследование АЦ ВЦИОМ**, 75% россиян говорят, что осведомлены о населенных пунктах, имеющих статус исторического поселения. При этом почти половина россиян (49%) заявили, что бывали там. Почти у всех (91%) исторические поселения оставили положительные впечатления. И правда, такие территории — часть визуального и культурного облика нашей страны. Прикоснувшись к стенам древнего монастыря где-то на границе Русского Севера и центральной России, осознаешь: многовековая

* Грузинов И. Исторические поселения в тисках Постсовременности / И. Грузинов // Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения, 9 апреля 2026 г. - <https://wciom.ru/expertise/istoricheskie-poselenija-v-tiskakh-postsovremennosti> (дата обращения: 22.04.2026)

** Кладовые истории, доступные для всех // Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения, 29 января 2026 г. - <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kladovye-istorii-dostupnye-dlja-vsekh> (прим. сост.)

история — настоящее богатство нашей страны. Впрочем, реальность быстро развеивает лирический флер: историческое богатство необходимо конвертировать в богатство реальное — для сохранения территории и благополучия ее жителей.

Следует понимать: исторические поселения располагают разными возможностями, сравнивать Санкт-Петербург и Иркутск со Старой Руссой или Кяхтой невозможно. Небольшим поселениям приходится делать выбор между «имиджевой стороной» (для туристов) и проблемами населения, которые часто приводят к отъезду жителей в более устроенные города. Это серьезный вызов, ведь именно жители являются носителями культурного кода, без них историческая ткань поселения просто рассыпется.

Сама по себе «историчность», безусловно, очень ценна, но из-за реальных проблем, характерных для множества населенных пунктов, ее значимость для самих жителей падает. Если в населенном пункте просто-напросто тяжело жить из-за коммунальных вызовов, отсутствия перспектив, возможностей для самореализации, люди будут «голосовать ногами» — уезжать в другие (преимущественно большие) города. Никакое великое прошлое их не остановит. Наверное, это можно свести к идее «без будущего нет прошлого».

Коммуникация исторических поселений должна быть направлена не только во внешний, но и во внутренний контур: важен диалог с самими жителями (между собой, между жителями и властями разного уровня, между бизнесом и жителями, и так далее). Без этого фундамента внешняя коммуникация нормально не заработает. Необходимо, чтобы жители понимали, зачем им нужно это поселение и для чего они нужны друг другу.

История места тоже может продвигаться через разные смысловые формы: хорошо, если исторический компонент сопровождается другой смысловой нагрузкой. Например, говорить о природных красотах / технологических перспективах (подставить нужное) + об истории места.

Кроме того, есть разные форматы вовлечения аудитории. Каналы коммуникации сейчас представлены не только медиа (как классическими, так и относительно новыми). Те же агрегаторы путешествий — тоже способ заявить о себе, и исторические поселения могут продвигать себя там. Интерактивные пространства, событийные активности в разных направлениях — тоже способ говорить с аудиторией: как местной, так и туристической.

Туризм — при всей очевидности этого трека развития для исторических поселений, — не панацея, делать ставку только на него недалековидно. Города должны быть привлекательны не только для гостей, но и для жителей и бизнеса.

Чтобы одновременно сохранять и наследие, и население, местные власти могут обратиться к существующим государственным и частным программам, конкурсам (например, Всероссийскому конкурсу лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях), а также должны постоянно работать с мнением жителей и привлекать профильную экспертизу — это поможет выявить наиболее острые вызовы и понять, как их преодолеть.

ТЕРРИТОРИИ РОСТА*

Что позволит раскрыть туристический потенциал малых городов

Г. Тюгаев, глава архитектурного бюро NADAA

В последние годы малые города России с населением до 50 000 человек все чаще попадают в поле зрения туристов. Это уютные и самобытные пространства, которые сумели сохранить исторический масштаб, живописный ландшафт и культурную аутентичность. Но в то время как Суздаль или Зеленоградск задыхаются от потока гостей, десятки не менее интересных мест несправедливо обделены вниманием бизнеса и путешественников. В будущем необходимо устранить подобный дисбаланс, чтобы заново открыть на карте одни малые города и не обезличить другие.

По своему морфотипу (тип застройки территории, учитывающий разноэтажность и пространственную организацию зданий. — «Ведомости. Город») малые города напоминают старые европейские поселения с разреженной и низкоэтажной застройкой. Часто они изящно включены в естественный ландшафт, а не приспособливают его под себя, как крупные мегаполисы. Все это делает их привлекательным ресурсом для развития малого бизнеса, организации комфортного темпа жизни и камерного отдыха. Причем туризм здесь обладает не только рекреационным, но и культурно-просветительским, научно-историческим потенциалом. Каждая территория может похвастаться

* Тюгаев Г. Территории роста. Что позволит раскрыть туристический потенциал малых городов / Г. Тюгаев // Сетевое издание «Ведомости», 22 октября 2025 г. - <https://www.vedomosti.ru/gorod/ourcity/columns/territorii-rosta> (дата обращения: 22.04.2026)

собственными сценариями получения впечатлений и знаний благодаря самобытному природному и этнографическому контекстам.

В малых городах чаще всего нет крупного производственного ядра, которое стимулировало бы постоянное расширение их границ, а исторический контур и ландшафт десятилетиями остаются нетронутыми. Такая компактная среда, в отличие от мегаполисов, требует акцента на точечном вмешательстве в городскую ткань без погони за показателями объемов строительства. Это особенно актуально для поселений, разбросанных вдоль «Золотого кольца», а также рядом с природными и историческими памятниками. Любое вмешательство в подобное окружение с равной вероятностью может как выгодно обыграть его, так и испортить.

Впрочем, худшим вариантом является полное бездействие, когда среда малых городов не просто застывает, а постепенно ветшает, отпугивая гостей и заставляя местных жителей подумывать о переезде.

Одним из главных препятствий для развития туризма в малых городах является поразительно низкая осведомленность людей о большинстве из них. Дело в том, что интерес путешественников концентрируется буквально в нескольких точках на карте, что приводит к эффекту овертуризма. Крупные города, такие как Санкт-Петербург, Москва, Казань, способны справиться с таким побочным эффектом популярности благодаря развитой инфраструктуре и масштабам. А Суздаль во Владимирской области с населением всего порядка 10 000 человек и миллионным туристическим потоком в пик сезона оказывается катастрофически перегружен. То же можно сказать о Зеленоградске (Калининградская область) и о нескольких других крайне перегретых туристических брендах.

Такое положение дел приводит к росту цен на проживание и услуги, которые зачастую не соответствуют ожиданиям и не справляются с обслуживанием многочисленных туристов. Гости вынуждены размещаться в устаревших гостиницах, бывших санаториях и гостевых домах, не отвечающих современным требованиям, платя за это немалые деньги. Образуется нехватка квалифицированного персонала, что снижает планку качества сферы услуг и сервисов, портит впечатление от отдыха. Кроме того, яркая реклама и неуместные форматы развлечений с чужеродным дизайн-кодом создают лишний визуальный шум, размывают идентичность малого города.

Частичным решением может стать более активное строительство современных гостиниц в уже востребованных местах, но и этого недостаточно. В условиях растущего интереса к внутреннему туризму важно развивать и те территории, которые пока остаются вне поля зрения инвесторов, бизнеса. Необходимо строить новую инфраструктуру, придумывать рекреационные сценарии и, что не менее важно, – доступно и интересно рассказывать россиянам о таких «скрытых жемчужинах». Многие из них находятся всего в одном-двух часах пути от региональных центров, но их жители даже не подозревают об этом.

Ярким примером может служить Осташков – город с населением примерно в 17 000 человек в Тверской области на берегу озера Селигер. В его окрестностях сосредоточено огромное количество природных и исторических объектов, а плотность памятников превышает показатели Суздаля. Он обладает причудливой топографией, где центральное ядро – это живописный полуостров, глубоко уходящий в озеро и завершающийся заповедной зоной Кличен. Такая структура формирует пространство с исключительными панорамными видами, возможностями организации пешеходных и водных маршрутов.

Если говорить о гостиничном девелопменте, то новые объекты в малых городах должны быть компактными, с номерным фондом примерно до 50 единиц, но при этом соответствовать современным сетевым стандартам организации сервисов. Сейчас большинство небольших отелей из числа старого фонда не выдерживают критики по архитектурным и дизайнерским параметрам. Их модернизация невозможна, так как требуется полная реконструкция с новым освоением участка.

Наиболее подходящим форматом можно назвать бутик-отели, фасады, интерьеры, благоустройство которых тесно связано с местной культурой, историей, природными особенностями, знаменитыми личностями и важными событиями. Задача архитектора – деликатно и элегантно интегрировать такие элементы в концепцию, создавая выразительный образ, соответствующий современным стандартам и бизнес-целям.

В целом работа по раскрытию туристического потенциала малых городов начинается с анализа участка, определения ключевых точек притяжения. Затем проводится транспортная аналитика, создается дорожная карта по модернизации путей сообщения с региональными центрами, откуда можно завлечь потенциальных гостей. Инфраструктура играет огромную роль, так как люди ценят комфорт и свое время. Даже самые интересные объекты могут лишиться трафика из-за долгого и неудобного пути к ним.

На следующем этапе создаются маркетинговая политика и бренд малого города. Речь идет о наборе интуитивно понятных инструментов по раскрытию всех плюсов места. В зависимости от районного, регионального или федерального охвата набор средств, акценты, тон информирования могут сильно отличаться. В бренд города должна входить и архитектурная политика, связанная с застройкой в

историческом центре, благоустройством, внешним видом, дизайн-кодом, наличием рекламы в строго установленных рамках, навигацией.

В малых городах обычно есть всего несколько основных точек притяжения гостей, которые становятся якорями для всей туристической инфраструктуры. Вокруг них важно удобно и органично располагать гостиницы, кафе, музеи, ремесленные лавки и другие сопутствующие заведения. Для этих нужд приспособляются исторические здания либо возводятся новые, которые должны корректно вписываться в городской контекст.

Соединив точки притяжения и линии транспортной доступности, получается сформировать единую сеть. Ее элементы важно трансформировать в систему удобных пешеходных маршрутов с интересными видовыми сценариями достопримечательностей. Различные аллеи, набережные и променады должны быть благоустроены, обладать собственным архитектурным почерком, ориентированным на городской бренд.

Сегодня основным стимулом и двигателем модернизации данных территорий остается программа Минстроя России «Развитие малых городов и исторических поселений». А участие в подобных проектах нередко становится отправной точкой для дальнейшего вовлечения в гостиничную сферу и работу с историческим наследием.

С инвестиционной точки зрения у бизнеса есть две стратегии, каждая из которых обладает своими преимуществами и недостатками. Партнерство с местными предпринимателями представляет собой более сложную задачу по организации девелоперского цикла, подрядных работ, расчета экономики проектов. Но часто именно такие кейсы оказываются более интересными, креативными и самобытными, ведь в них нередко участвуют яркие, увлеченные и нестандартные личности, искренне стремящиеся создать нечто по-настоящему уникальное. Сотрудничество с федеральными и сетевыми игроками безопаснее и более предсказуемо, но тяготеет в сторону стандартных, хотя и проверенных решений.

Сейчас малые города находятся в пограничном состоянии своего существования. В ближайшие годы их среда в зависимости от выбора дальнейших действий или бездействий может как войти в хаотичное состояние, так и перейти на новый, более высокий уровень упорядоченности. Необходимо снизить нагрузку на инфраструктуру перегретых направлений и переключить интерес бизнеса, туристов на места, которые пока остаются в их тени.

ТОЧКИ НА КАРТЕ*

Что тормозит и развивает малые города

А. Капустина

В большинстве малых городов наблюдается отток населения. Для решения этой проблемы власти привлекают инвестиции за счет поддержки бизнеса, развития туризма и благоустройства территории. Однако, по мнению экспертов, зачастую проблемы сохраняются на уровне концепции и стратегии развития муниципалитета, и влияют в первую очередь не на туристический бренд, а на восприятие города местными жителями.

Города теряют в весе

Согласно исследованию РАНХиГС, более 3,4 млн россиян проживают в малых городах. Таким статусом обладают муниципалитеты с населением менее 50 тыс. человек. Из 47 городов Свердловской области 35 относятся к малым. Во многих из них наблюдается уменьшение числа жителей.

По мнению экспертов, это связано с тем, что люди уезжают в более крупные города, кризисом промышленного производства и снижением количества рабочих мест, в том числе в отраслях малого и среднего бизнеса (МСБ), так как его присутствие тоже сокращается. Из-за этого функции населенного пункта как города утрачиваются — остается село или поселок. Ученые РАНХиГС даже высказали опасения о жизнеспособности почти 130 малых городов, ведь за последние десять лет убыль населения в малых городах России составила 314,5 тыс. человек. Наиболее заметное сокращение наблюдается в северных угольных, металлургических и лесопромышленных городах, при этом в северных регионах этот процесс идет быстрее, чем в южных.

По словам директора Школы экономики и менеджмента УрФУ Ирины Тургель, среди серьезных проблем малых городов — экономическая монозависимость. «Значительная часть малых городов региона — это исторически сложившиеся города при заводах или моногорода. Их судьба напрямую зависит от

* Капустина А. Точки на карте. Что тормозит и развивает малые города / А. Капустина // Сетевое издание «Коммерсантъ», 27 ноября 2025 г. - <https://www.kommersant.ru/doc/8230293> (дата обращения: 22.04.2026)

состояния градообразующего предприятия. Кризис или закрытие такого предприятия оборачивается резким скачком безработицы и тотальной социальной депрессией. Диверсификация экономики затруднена из-за удаленности, дефицита инвестиций и кадров», — пояснила она.

В поисках истинных ценностей

Города могут вернуть утраченные функции, считают эксперты, если в них начнут инвестировать — появятся новые производства или заработают старые предприятия, либо если власти начнут развивать туристические проекты. Поэтому власти ищут различные способы интеграции малых городов в экономику страны и привлечения инвестиций: создают преференциальные площадки и предоставляют льготы для привлечения бизнеса, поддерживают туризм и развивают креативные индустрии. «Будущее наших городов зависит не от оценок экспертов, а от нашего труда и отношения к своей малой родине», — подчеркнул директор департамента по местному самоуправлению губернатора и правительства Свердловской области Вадим Дубичев.

По словам директора Центра развития международного туризма Юлии Максутовой, малые города имеют хороший потенциал и при правильном подходе муниципалитетов могут быть включены в туристические маршруты субъектов для продвижения, в том числе на международном уровне. Туризм действительно становится одним из драйверов экономики, перспективной нишей таких населенных пунктов, особенно тех, где отсутствуют крупные промышленные производства, способные обеспечить рабочими местами жителей.

В индустриальных уральских городах аттракторами часто становятся культурные инициативы. Так, в Сысерти уже шестой год проходит фестиваль «Лето на заводе», который в летнее время каждые выходные привлекает жителей Екатеринбурга и соседних регионов. В 2025 году его посетили около 30 тыс. человек.

В Рефтинском под Асбестом в рамках программы Уральской индустриальной биеннале в октябре создали арт-объект «Теплица». Этот проект, выполненный художниками в формате арт-резиденции, подразумевает, что авторы приезжают в город и знакомятся не только с его территорией, но и с его жителями. В частности, в «теплице» звучат истории рефтинцев, а сама концепция отражает тепло местной ГЭС, которая является важным элементом города как для местных, так и для туристов.

«Порой мы живем с ошибочным стереотипом, что в Рефтинском, Миассе, Магнитогорске или других географически близких нам городах мы не сможем узнать что-то интересное, а приезжая туда, открываем целый мир», — пояснила исполнительный директор Уральской индустриальной биеннале современного искусства Анна Пьянкова. В ближайшее время подобные проекты планируются в Челябинской области — в Миассе и Магнитогорске, а весной 2026 года — в Порогах. Помимо арт-объектов, биеннале организует и туристические маршруты, которые помогают познакомиться с разными объектами малого города, потенциально интересными туристам из Екатеринбурга.

Экскурсовод Дмитрий Москвин отмечает, что арт-объекты, созданные в малых городах, помогают «проявлению» населенных пунктов на карте, а это важно не только для туристов, но и для местных жителей. «Не надо иллюзий, что город должен стать туристическим центром, но когда горожане хорошо, интересно о себе мыслят и говорят, это начинает интересовать внешнюю аудиторию», — пояснил господин Москвин. Кроме того, популярность и интерес к малым городам стимулирует и рост спроса на внутренний туризм.

Руководитель образовательной программы УрФУ «Прикладная этика в бизнесе и промышленности» Иван Шуплецов рассказал, что часто городским администрациям нужна помощь в понимании ценностей, которые важны для жителей и которые помогут понять дальнейшие перспективы развития, в том числе туристического. «Житель Талицы от жителя Бобровского может сам по себе ничем не отличаться, но для одних городов важно производство, для других — географические достопримечательности или социальные истории. Мы выясняем, какие районы более или менее заброшенные, где страшно, а где не страшно, что воспринимается как прекрасное, а что вообще не нужно и не воспринимается людьми, и на основе этого создаем карту ценностей. Это помогает не только создавать мерч и мероприятия на территории в единой концепции, но и грамотно оформлять заявки на грантовые программы, продвигая ценность места», — рассказал господин Шуплецов. По его словам, среди выявленных ценностей может оказаться, например, негативное отношение к туристам, и тогда до жителей нужно донести плюсы туристического освоения территории.

Плечо помощи

Даже при наличии хорошего туристического потенциала малые города не всегда могут реализовать его из-за плохой транспортной инфраструктуры, изношенных сетей ЖКХ и отсутствия благоустроенных городских пространств. Это также затрудняет жизнь местного населения, и в результате город теряет человеческий капитал — активная и амбициозная молодежь уезжает в поисках более

качественного образования, более хорошей работы и более комфортной жизни. «На фоне борьбы с базовыми проблемами вопросы комплексного благоустройства часто отходят на второй план», — пояснила Ирина Тургель.

Причем собеседники Review отмечают, что очень важно удержать население в малых и сельских населенных пунктах не как местах приложения труда, а как местах проживания. Для этого необходимо развивать благоприятную среду в таких поселениях и обеспечивать транспортную доступность мест приложения труда.

Для поддержки муниципалитеты заявляют на федеральные гранты и участвуют в программах финансирования проектов развития. Так, пять проектов Свердловской области победили во Всероссийском конкурсе лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях. В 2026–2027 годах они получают федеральное и региональное финансирование на реализацию инициатив по благоустройству.

В Талице, например, преобразится участок улицы Ленина, в Заречном — пешеходная зона в районе улицы Курчатова. В Первоуральске продолжатся работы на набережной Нижне-Шайтанского пруда, в Богдановиче начнется комплексное благоустройство улицы Партизанской, а в Сысерти будет приведен в порядок центральный сквер. Все проекты обсуждались с жителями и учитывают запросы горожан на обновление общественных пространств и создание комфортных зон отдыха. Как отмечают региональные власти, проекты повысят инвестиционную привлекательность городов, поспособствуют развитию туризма и улучшению условий жизни.

Ирина Тургель считает, что действующих мер поддержки для малых городов скорее недостаточно. По ее словам, они скорее «латают дыры», однако не создают условий для комплексного развития. «Действующие меры помогают создавать точечные улучшения, прокладывать дороги и поддерживать местный бизнес. Однако из-за такого подхода, по оценке эксперта, городам приходится постоянно участвовать в конкурсах, чтобы получить финансирование. Это создает «лотерею»: один город выиграл и сделал сквер, а десятки других — нет. Нет гарантированного, устойчивого финансирования развития», — пояснила эксперт. Помимо этого, она выделила отсутствие возможности для стратегического планирования «снизу», отсутствие поддержки человеческого капитала и частую несогласованность между программами поддержки от разных ведомств.

Архитектор Олег Шапиро, участвовавший в разработке мастер-плана Тобольска, отметил, что зачастую такие планы создаются по заказу компаний или властей, однако «имеют мало отношения к дальнейшей стратегии развития города»: «Мастер-план — документ, в обсуждении которого консолидируется общество и все заинтересованные стороны, и должен не только согласовываться с жителями, но и меняться во времени по ходу реализации, учитывая все сделанные шаги».

При этом часть свердловских малых городов уже имеют комплексную концепцию. В 2019–2021 годах Московский центр урбанистики (МЦУ) участвовал в подготовке концепции развития для Первоуральска. Основой концепции стал бренд Первоуральска как «города трубников». Среди главных идей, как рассказывал председатель совета директоров МЦУ Сергей Капков, было подчеркнуть промышленную специфику моногорода. Например, подсветить трубы, которые находятся в городе, выводить на них прогноз погоды и другую информацию.

В рамках разработки концепции создали городской парк «Корабельная роща», где появились современные активности для жителей, обустроили площадь Победы и проспект Ильича, а также выполнили подсветку Первоуральского новотрубного завода (ПНТЗ). «В городе также появился культурный центр, который не просто пользуется популярностью у жителей, но и сам окупает собственную работу, что редкость для таких учреждений», — подчеркнул господин Капков, добавив, что при развитии города необходимо учитывать потребности местных жителей и актуальные для них сценарии взаимодействия с городом.

Ирина Тургель тоже отметила Первоуральск как пример проработанного проекта. По ее словам, местные власти не просто развивают отдельные туристические точки, а выстраивают целостную систему, основанную на уникальных особенностях территории. Туристическая стратегия включает не только регулярный промышленный туризм, отдых на реке Чусовой и горнолыжные точки, но и событийный туризм, центр которого — «Шайтанка-Фест».

РОЛЬ СОПУТСТВУЮЩИХ ИНДУСТРИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КРЕАТИВНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ МАЛЫХ ГОРОДОВ*

*С.А. Познанская, советник губернатора Ивановской области,
генеральный директор АНО «Центр территориального развития» (г. Иваново)
руководитель Центра исследований малых городов
(Шуйский филиал Ивановского государственного университета)
В.О. Боос, руководитель отдела, кандидат экономических наук
(Лаборатория исследования креативных индустрий Российской кластерной обсерватории
Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ)*

Одной из наиболее актуальных тенденций развития российских регионов является повышенное внимание со стороны государства и бизнеса к сектору экономики знаний, связанному с креативными индустриями (КИ). На сегодняшний день эта отрасль уже прошла начальные этапы своей институционализации. В августе 2024 года был принят Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», которому предшествовала Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года, утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.09.2021 № 2613-р. О признании государством важной роли креативных индустрий для российского общества свидетельствует и то, что в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» поставлена задача по увеличению доли креативных (творческих) индустрий в экономике. Также на пленарном заседании XXVIII Петербургского международного экономического форума, состоявшегося 20 июня 2025 года, президент Российской Федерации В. В. Путин подчеркнул необходимость поддержки быстро растущих отраслей креативной экономики, которые связаны с наукой, культурой, искусством и творчеством, включая такие направления, как архитектура и дизайн, кино и музыка, издательская деятельность и выпуск программного обеспечения и другие. При этом правительству Российской Федерации поручено вместе с регионами подготовить долгосрочную стратегию развития креативной экономики, а также решить вопрос о запуске федерального проекта.

Согласно уже общепринятому определению, встречающемуся с теми или иными вариациями в большинстве российских и зарубежных научных источников и нормативно-правовых актах, под креативными индустриями понимаются виды экономической деятельности, где добавленная стоимость создается за счет индивидуального творчества и результатов интеллектуальной деятельности. Чаще всего в зарубежной практике к креативным относят следующие индустрии: музыка, исполнительские искусства, кино и анимационные фильмы и сериалы, видеоигры, программное обеспечение, медиа и СМИ, книжное дело, реклама и пиар, арт-индустрия, народные художественные промыслы и ремесла, культурное наследие, отдых, развлечения, дизайн, архитектура и урбанистика и ювелирное дело. Реже к креативным относят индустрию моды и гастрономию.

Кроме непосредственно креативных индустрий исследователи выделяют также частично креативные [ESSnet-CULTURE, 2012] или сопутствующие виды деятельности, которые способствуют развитию КИ за счет производства специализированных товаров и услуг либо использования интеллектуальной собственности, созданной в КИ. Институт статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее — ИСИЭЗ НИУ ВШЭ) относит к сопутствующим виды деятельности по выпуску оборудования и материалов для креативных индустрий, дизайн-интенсивные производства, где широко внедряется промышленный дизайн, профильное образование и организацию выставок и мероприятий [Гохберг, 2024].

Уже сегодня в России наблюдается значительное пространственное разнообразие креативных специализаций. Если в субъектах Российской Федерации с крупнейшими мегаполисами активно растут наиболее современные медиаиндустрии (медиа и СМИ, программное обеспечение, видеоигры), то в регионах, где агломерационные эффекты менее выражены, на исторической индустриальной базе могут успешно развиваться более традиционные производства, выпускающие дизайнерский текстиль, посуду, мебель, предметы интерьера. К ним относится, в частности, Ивановская область [Гохберг, 2024] и ряд других субъектов Центрального федерального округа, например Костромская и Калужская области, где есть промышленное наследие.

Несмотря на то что многочисленные исследования свидетельствуют о наиболее высокой концентрации креативных индустрий в глобальных городах и крупнейших агломерациях [Lizzeretti, Capone, Domenech, 2012; Sanchez-Serra, 2016], некоторые направления творческой деятельности

* Познанская С.А. Роль сопутствующих индустрий в обеспечении креативного сектора экономики малых городов / С.А. Познанская, В.О. Боос // Городские исследования и практики. – 2026. – Т. 11, № 1. – С. 77-84 - <https://usp.hse.ru/article/view/33936/26610> (дата обращения: 22.04.2026)

(например, арт-индустрия и дизайн) хорошо развиваются и на низкоурбанизированных территориях [Arts in Rural Areas, 2020]. Более того, отдельные ученые отмечают, что креативные индустрии могут играть особенно значительную роль в экономике сельских населенных пунктов и малых городов, в том числе удаленных от основной полосы расселения [Silva, Marques, Galvão, 2023]. Развитый креативный сектор в малонаселенных городах способствует появлению разнообразных и полезных для физического и душевного здоровья населения форм досуга, генерирует дополнительные рабочие места и возможности для диверсификации экономики, способствует сохранению локальной идентичности и росту туристической привлекательности.

Вместе с тем поддержка креативных индустрий как инструмент территориального развития требует тщательной настройки и научно обоснованного подхода. Региональная и городская политика в сфере креативной экономики должна проводиться с учетом реальных масштабов креативного сектора и с опорой на уже сложившиеся экономические специализации территории. В связи с этим особую актуальность приобретают исследования, направленные на оценку уровня креативных индустрий на уровне субъектов РФ и муниципальных образований.

Согласно рейтингу креативных регионов России по итогам 2024 года, подготовленному Российской кластерной обсерваторией ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, Ивановская область занимает 6-е место. При этом регион лидирует по таким позициям, как «доля креативных индустрий в общем объеме выручки», «доля работников креативного сектора» и «доля креативных индустрий в стоимости основных средств». Кроме того, область находится на 1-м месте по показателю «организация народных художественных промыслов и ремесел, получающих федеральную поддержку», что говорит о том, что предприятия и люди, производящие товары народных художественных промыслов (НХП), ремесленники ведут активную работу по привлечению средств федерального бюджета для развития своего дела. Наибольшее количество занятых в креативных индустриях работают в регионе по таким направлениям, как мода, архитектура и урбанистика, а также культурное наследие, отдых и развлечения [Гохберг, 2024, с. 80–81]. Многие из упомянутых направлений активно развиваются именно в малых городах региона. Они не только формируют потенциал для экономического роста малых городов, но и являются фактором сохранения их историко-культурного наследия, что особенно важно для укрепления ощущения территориальной принадлежности горожан.

Город Шуя стал одним из первых, где была создана информационно-аналитическая база для разработки соответствующих политик на региональном и муниципальном уровнях. Исследование креативного (творческого) потенциала Шуи может рассматриваться как новаторское. Причина тому — использование в нем наиболее современной комплексной методологии измерения городской креативной экономики. В основе этой методологии лежат три ключевых источника информации: данные бухгалтерской отчетности организаций, представленные в базе СПАРК-Интерфакс; официальная статистика по крупным и средним организациям города, размещаемая в Базе данных «Показатели муниципальных образований» (далее — БД ПМО), открытые реестры Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент). Выводы, полученные на основе этих источников с использованием количественных методов анализа, верифицировались результатами глубинных интервью, синхронизированных по времени с кабинетной частью исследования. Такое сочетание количественных и качественных методов, с одной стороны, позволило отклонить ряд гипотез о креативных специализациях города, а с другой — выявить статистические показатели, недостаточно репрезентативно отражающие состояние креативного сектора на уровне малого города.

Измерение креативного сектора Шуи проходило в три этапа.

Первый — экспресс-анализ городской экономики по критериям устойчивости и диверсификации. Расчет доли суммарной выручки всех организаций, зарегистрированных в Шуе, приходящейся на торгуемый сектор и топ-20 видов деятельности. Выявление экономических специализаций города как топ-5 торгуемых видов экономической деятельности по показателю суммарной выручки за период с 2022 по 2024 год. Этот этап был необходим потому, что меры поддержки креативных индустрий в малых городах должны разрабатываться с учетом состояния остальных отраслей экономики.

Второй — оценка масштабов креативного сектора Шуи на основе показателей числа организаций, зарегистрированных по видам экономической деятельности, относящихся к креативным и сопутствующим индустриям, и их суммарной выручки из базы данных СПАРК. Для определения периметра креативного сектора, то есть перечня кодов ОКВЭД2, относимых к креативным индустриям и сопутствующим видам деятельности, использовали методические разработки ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, а также перечень видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий, утвержденный Приказом Минэкономразвития России от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности» (далее — Приказ Минэкономразвития России от 23.04.2025 № 266). Были также рассчитаны индикаторы, характеризующие креативную экономику Шуи по данным официальной статистики крупных и средних организаций, публикуемые в БД МПО: среднесписочная численность и среднемесячная заработная плата работников организаций, инвестиции в основной капитал. При проведении этих расчетов в связи с низким уровнем детализации муниципальной

статистики в периметр креативного сектора следует учитывать разделы видов экономической деятельности: раздел I «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания», раздел J «Деятельность в области информации и связи», раздел M «Деятельность профессиональная, научная и техническая», раздел P «Образование», раздел R «Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений».

Третий — выявление креативных специализаций города. На этом этапе исследования было принято решение отказаться от традиционных количественных методов выявления экономических специализаций (например, на основе коэффициентов локализации и концентрации) в связи с отсутствием репрезентативной статистики занятости для малого бизнеса. Выводы формулировались экспертно, на основе данных о креативных индустриях, аккумулирующих в городе больше всего выручки и рабочих мест, а также результатов глубинных интервью с представителями креативного класса.

Результаты исследования позволили прийти к ряду методологических и прикладных выводов. Несмотря на то что официальная статистика хорошо отражает явно выраженные долгосрочные тенденции городского развития, в связи с преобладанием малого бизнеса в креативном секторе города Шуя, объективно судить о его масштабах можно только по данным финансовой отчетности организаций, представленным на порталах ФНС и СПАРК-Интерфакс.

В связи со специализацией Шуи на производстве текстиля, не являющемся в полной мере креативным видом деятельности, а сопутствующим им, классификатор отраслей креативного сектора ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, учитывающий такие «пограничные» отрасли, показал более полную картину, по сравнению с перечнем креативных видов деятельности из приказа Минэкономразвития России от 23.04.2025 № 266.

Исследование позволило выявить, что основной креативной специализацией Шуи является производство материалов для КИ. Выручка этой индустрии в городе значительно опережает аналогичный показатель для населенных пунктов со схожим социально-экономическим профилем (Истра, Переславль-Залесский, Зарайск, Торжок, Палех, Юрьевец), в то время как по другим индустриям различия не столь заметны. Несмотря на высокую концентрацию экономических ресурсов в одной индустрии, на уровне малого города это не таит в себе существенных рисков, поскольку КИ умеют хорошо адаптироваться к требованиям рынка. Среди других КИ у города Шуя есть значительный потенциал для выпуска дизайнерских предметов интерьера с использованием элементов ручного труда, модной одежды и аксессуаров, товаров для творчества и гастрономии.

Использование результатов полевого исследования является необходимым проверочным этапом для количественного анализа, позволяя отклонить гипотезы, построенные на нерепрезентативных данных, или учесть особенности, пока не проявившиеся в статистической или финансовой отчетности организаций. Так, специализация города на ремеслах, где по определению ведут деятельность только малые бизнесы и самозанятые, была установлена только при помощи полевого исследования.

Вместе с тем количественный анализ на основе данных финансовой отчетности организаций оказался единственным доступным способом объективно оценить креативный потенциал Шуи в сравнении с похожими малыми городами.

Среди крупных предприятий Шуи в анализируемом нами сегменте сопутствующих индустрий следует выделить три: акционерные общества «Шуйская гармонь», «Шуйские ситцы» и ООО «Аквариус». Ведущая свою историю с 1935 года компания по производству музыкальных инструментов «Шуйская гармонь» в настоящее время уже выпускает достаточно широкую линейку продукции — двух- и трехголосые серийные модели «Детская», «Шуйская», гармони «Чайка 204» и «Чайка 314», а также четырехголосую гармонию «Барыня». На заказ создаются гармони «Шуйская РЕТРО» и «Заказная». Есть в ассортименте предприятия три вида баянов — «Озорник», «Романс» и «Шуя» [АО «Шуйская гармонь»]. Примечательно, что у предприятия есть потенциал для увеличения объемов производства, поскольку после спада в 1990-е годы оно еще не вышло на полную мощность, но при этом смогло диверсифицировать ассортимент, освоив производство детской мебели для дошкольных учреждений и пошив постельного белья. Это может указывать на наличие у сопутствующих индустрий хороших способностей адаптироваться к требованиям рынка.

Компания «Шуйские ситцы», где занято более 1800 сотрудников, является одним из крупнейших текстильных предприятий Ивановской области. Она выпускает ежегодно более 60 млн метров ткани и более 6,5 млн швейных изделий. Одной из главных движущих сил повышения конкурентоспособности компании является современный тренд на коллаборации. Первым опытом творческой коллаборации стало сотрудничество с известным кинохудожником Надеждой Васильевой, которая использовала ткани «Шуйских ситцев» для создания сказочных кино костюмов. Затем произошел переход к выпуску оригинальной дизайнерской продукции. Для выставки на «Севкабеле», посвященной творчеству кинорежиссера Алексея Балабанова (Петербург, 2022 г.), был разработан рисунок по мотивам фильмов «Брат» и «Брат 2» и сшиты пижамы «В чем сила?», пользовавшиеся большим спросом.

Впоследствии возник проект «Переосмысление» и создание коллекции «Ткани со смыслом. Наследие мануфактур». Осенью 2024 года 10 исторических принтов XIX века были воссозданы в промышленных масштабах: «Шуйские ситцы» выпустили ткани с историческими рисунками из альбомов

образцов набойной конторы шуйской фабрики С. М. Посылина 1885– 1886 годов и московского Товарищества мануфактур «Людвиг Рабенек», созданных для Всероссийской художественной и промышленной выставки 1896 года из фондов Музея ивановского ситца, а также музея-заповедника «Александровская слобода», предоставившего кроки и образцы тканей мануфактур Барановых.

В 2025 году появился очередной проект с тканями, выпущенными Куваевской (впоследствии Большой Ивановской) мануфактурой. При подготовке творческой командой проекта «Ткани со смыслом» было отсмотрено около 17 тыс. образцов тканей из собрания Музея ивановского ситца. Принципами отбора поделилась директор по развитию компании «Шуйские ситцы» Катерина Матросова: «Мы попытались выделить из бесконечного разнообразия прекрасных рисунков те, которые найдут отклик в сердце людей XXI века. Важно было обеспечить сочетаемость тканей и, конечно, технологичность рисунка, ведь методы печати очень сильно изменились с тех пор. Приобрели 9 рисунков, но реплик выйдет 10 видов: один из рисунков решили запустить в двух колористиках — исторической и трендовой современной; посмотрим, тренд какого века “победит” в выборе покупателей. И ориентировались на сезон: подбирали “осенние”, теплые и яркие тона» [Наследие мануфактур].

Выступая совместно с дизайнером Ксенией Демьяненко-Новиковой, доцентом кафедры дизайна костюма и текстиля им. Н. Г. Мизоновой Ивановского государственного политехнического университета, создавшей бренд верхней одежды NovikovaDSGN, и с Институтом искусств РГУ им. А. Н. Косыгина, компания «Шуйские ситцы» позиционирует себя как полноценного соавтора коллекций, участвовавших в показе в рамках Московской недели моды и на других площадках.

Таким образом, роль, которую играли «Шуйские ситцы» в этих коллаборациях, указывает на активное участие компании в творческом процессе и вовлечение собственного креативного капитала. Это дает реальные основания для того, чтобы в дальнейшем рассматривать организации сопутствующих индустрий как полноценных участников креативной экономики.

Развитию креативного сектора экономики на государственном уровне сегодня уделяется все большее внимание, они включены в национальную повестку и получают различные меры поддержки на федеральном и региональном уровнях.

Вместе с тем, чтобы в дальнейшем эти меры показывали свою эффективность, особенно на территориях за пределами крупнейших мегаполисов, например в малых городах, должна быть проработана качественная и комплексная аналитическая база, обосновывающая потребность в такой государственной политике.

В частности, в периметр креативной экономики следует включать и сопутствующие виды деятельности, которые способствуют развитию КИ. Другим важным слоем анализа должны быть качественные исследования, которые позволяют верифицировать креативные специализации города в исторической перспективе.

Источники

АО «Шуйская гармонь». (n.d.). Режим доступа: <https://accordions37.ru> (дата обращения: 01.09.2025). В чем сила, брат? (n.d.). Режим доступа: <https://sitsy.ru/news/v-chyem-sila-brat/> (дата обращения: 01.09.2025).

Гохберг, Л. М., Куценко, Е. С., Лебедева, С. А., и Боос, В. О. (2025). Методические рекомендации по формированию собирательных классификационных группировок и системы показателей креативной экономики. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1062674380.html>.

Наследие мануфактур — 3. Вечная классика от «Ивановского кремля». (n.d.). Режим доступа: <https://sitsy.ru/news/naslediemanufaktur3-vechnaya-klassika-otivanovskogokremlya/> (дата обращения: 01.09.2025).

Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума. (n.d.). Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/77222> (дата обращения: 01.09.2025).

Приказ Минэкономразвития России от 23.04.2025 № 266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности». (2025). Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202505270011> (дата обращения: 27.05.2025).

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2021 № 2613-р. (2021). Собрание законодательства Российской Федерации, № 40, ст. 6877.

Гохберг, Л. М., Боос, В. О., Боякова, К. Н., Куценко, Е. С., и др. (2025). Рейтинг креативных регионов России: 2024. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ.

Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». (2024). Собрание законодательства РФ, № 20, ст. 2584.

Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». (2024). Собрание законодательства РФ, № 33, Часть II, ст. 5026.

Шуйская гармонь. (n.d.). Режим доступа: https://znaniarussia.ru/articles/Шуйская_гармонь (дата обращения: 01.09.2025).

Шуя и Плес — в лидерах по бронированию гостиниц и отелей у москвичей. (n.d.). Режим доступа: <http://ivanovoobl.ru/?type=news&id=81017> (дата обращения: 13.09.2025).

Arts in Rural Areas. (2020). International network for contemporary performing arts. Режим доступа: https://cultureactioneurope.org/files/2020/03/IETM_Art-in-Rural.pdf (дата обращения: 13.10.2022).

ESSnet-CULTURE. (2012). European Statistical System Network on Culture. Final Report 2012. Режим доступа: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-netreport_en.pdf (дата обращения: 07.04.2025).

Lazzeretti, L., Capone, F., & Domenech, R. (2012). Reasons for clustering of creative industries in Italy and Spain. *European Planning Studies*, 20, 1–20.

Sanchez-Serra, D. (2016). Location determinants of creative industries' firms in Spain. *Investigaciones Regionales*, 34, 23–48.

Silva, S. R., Marques, C. S. E., & Galvão, A. R. (2023). Where is the rural creative class? A systematic literature review about creative industries in low-density areas. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 6025–6056.

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МАЛЫХ ГОРОДОВ: ПРОДЮСЕРСКИЙ ПОДХОД*

Ф.Ю. Чанхиева, директор, кандидат технических наук, доцент
(Центр фундаментальных и прикладных научных проектов,
Российский государственный гуманитарный университет)

Введение

Современная пространственная структура России характеризуется устойчивой концентрацией человеческого, финансового и культурного капитала в ограниченном числе метрополий, прежде всего в Москве и Санкт-Петербурге. Более 90% российских городов относятся к категории малых (с населением менее 200 тыс. человек), при этом в 85% из них наблюдается устойчивая депопуляция [1]. Этот процесс ведет к деградации инфраструктуры, сокращению налоговой базы, потере социальной и культурной динамики, что в долгосрочной перспективе угрожает устойчивости национального развития и территориальной целостности [2, 3].

Традиционные подходы к региональной политике, основанные на прямом бюджетном финансировании инфраструктурных проектов или поддержке градообразующих предприятий, часто оказываются малоэффективными, так как не

решают системной проблемы – отсутствия притягательных «смыслов» и перспектив для жизни, особенно для молодежи [4]. В этом контексте все большее внимание исследователей и практиков привлекает потенциал культуры и креативности как основы для формирования новой модели развития малых городов [5, 6].

Культурный потенциал территории понимается в статье как совокупность материальных (архитектурное наследие, объекты культуры) и нематериальных (традиции, локальные сообщества, творческие компетенции жителей) активов, которые могут быть активированы для создания уникального городского продукта и улучшения качества жизни. Проблема заключается в том, что этот потенциал в малых городах часто существует в латентном состоянии, не включен в экономический оборот и не осознается как стратегический ресурс самими жителями и местной властью.

Цель статьи – анализ продюсерского подхода как механизма актуализации культурного потенциала и его трансформации в фактор социально-экономического развития малых городов. Задачи исследования: 1) раскрыть сущность и функции «продюсера города»; 2) проанализировать конкретные кейсы реализации данного подхода в России; 3) выявить системные эффекты от его применения; 4) сформулировать институциональные и экономические условия для его масштабирования.

Основная часть

Теоретические основания: от креативного кластера к продюсированию территории

Теоретической основой исследования служат концепции, связывающие культурное развитие с экономическим ростом. Р. Флорида, говоря о «креативном классе», указывал, что современная экономика конкурирует за талантливых людей, которых привлекают не только рабочие места, но и качество жизни, толерантность, культурное разнообразие места [5]. Для малых городов эта концепция означает необходимость создания уникальной, «аутентичной» среды, отличающей их от стандартизированных пространств мегаполисов.

Ч. Лэндри в своей концепции «креативного города» подчеркивает, что инновации в городском развитии рождаются на стыке дисциплин и требуют особого типа мышления – творческого, стратегического, ориентированного на решение проблем [6]. Он также указывает на важность «креативного планирования», вовлекающего различные группы горожан. Эти идеи находят прямое отражение в логике продюсерского подхода.

П. Котлер в рамках маркетинга мест (place marketing) утверждает, что успешное развитие территории требует целенаправленного формирования и продвижения ее позитивного образа, основанного на реальных конкурентных преимуществах [7]. Продюсер города выступает в роли такого «маркетолога», но с более глубоким погружением в процессы преобразования самой территории.

Продюсерский подход синтезирует эти идеи, добавляя к ним практический инструментарий проектного менеджмента, заимствованный из креативных индустрий. Продюсер – это не просто менеджер или чиновник, а «смысловой лидер» и интегратор, который способен увидеть скрытые возможности

* Чанхиева Ф.Ю. Влияние культурного потенциала на социально-экономическое развитие малых городов: продюсерский подход / Ф.Ю. Чанхиева // Экономические системы. - 2026. - Т. 19, № 1. - С. 196-204

города, сформулировать общую идею развития («про что этот город») и организовать процесс ее реализации, мобилизуя ресурсы администрации, бизнеса, локальных сообществ и внешних экспертов [4].

Методология продюсирования городского развития

Продюсер города выполняет комплекс функций, которые можно систематизировать следующим образом:

1. *Аналитико-стратегическая*: комплексная оценка территории, выявление ее культурного, исторического, социального и экономического потенциала; разработка стратегии позиционирования и развития, основанной на уникальности места.

2. *Коммуникационная и медиационная*: организация постоянного диалога между всеми стейкхолдерами (власть, бизнес, активные жители, институты развития); преодоление взаимного недоверия и «разговор на разных языках».

3. *Проектно-координационная*: инициирование, отбор и координация конкретных проектов (фестивали, арт-резиденции, реновация общественных пространств, создание новых сервисов), которые материализуют стратегию.

4. *Ресурсно-мобилизационная*: поиск и привлечение финансовых средств (гранты, инвестиции, спонсорская поддержка), экспертных знаний, медиавнимания.

5. *Смыслообразующая (ключевая)*: формулирование и «упаковка» нарратива города – его истории, ценностей, будущего образа. Управление смыслами делает развитие понятным и притягательным для жителей и внешней аудитории [4, 8].

Организационно продюсер может быть:

- внешним независимым агентом (консультантом, руководителем НКО), приглашенным для решения конкретной задачи;

- внутренним «интрапренером» – сотрудником администрации или локального бизнеса, действующим в логике продюсирования;

- коллективной формой – «Клубом продюсеров», что является одной из наиболее перспективных моделей, развиваемых Агентством стратегических инициатив (АСИ). Клуб объединяет специалистов из разных креативных индустрий (архитектура, дизайн, музыка, IT, событийный менеджмент), создавая платформу для кросс-дисциплинарных проектов [4].

Активизация культурного потенциала через продюсерский подход запускает несколько взаимосвязанных социально-экономических механизмов:

1. *Экономическая диверсификация и рост*. Культурные проекты создают новые рынки и ниши для малого бизнеса: от кафе и сувенирных лавок до ремесленных мастерских, хостелов и туристических услуг. Пример из Сысерти (где местные художники создали успешный бренд посуды, начав с сотрудничества с производством) демонстрирует, как креативная инициатива может вырасти в устойчивый бизнес, создающий рабочие места и пополняющий местный бюджет [4]. Это соответствует выводам М. Портера о конкурентных преимуществах внутренних городов, основанных на локализованных кластерах [9].

2. *Формирование человеческого капитала*. Продюсерские практики, такие как фестивали (например, стрит-арт фестиваль «Смена» в Березниках), воркшопы, образовательные программы, выполняют функцию «социального лифта» и «воронки» для выявления и развития локальных талантов [4]. Они показывают молодежи, что творческая и профессиональная реализация возможна дома, без обязательного переезда. Это меняет миграционные установки и способствует закреплению наиболее активной и образованной части населения.

3. *Повышение качества городской среды и социальное развитие*. Соучаствующее проектирование и городские диалоги, иницируемые продюсером, превращают жителей из пассивных потребителей услуг в соавторов изменений. Создание новых общественных пространств (скверов, арт-объектов, коворкингов) на основе запросов сообщества напрямую повышает качество жизни и формирует социальный капитал – сети доверия и сотрудничества между горожанами [1, 10]. Как отметил Иван Чайкин из Владивостока, город начинают воспринимать «не через сумму зданий, а через сообщество и общий опыт» [4].

4. *Формирование привлекательного бренда территории*. Уникальный культурный нарратив, подкрепленный реальными событиями и объектами, становится основой для территориального бренда. Это привлекает туристов, инвесторов, новых резидентов. Город перестает быть «неизвестной точкой на карте» и становится местом назначения. Например, Урбан-фесты и другие мероприятия формируют «продюсерское сознание» у жителей и меняют внешнее восприятие города [4].

5. *Смягчение социальных проблем*. Вовлечение различных групп населения (включая молодежь и пенсионеров) в культурно-творческую деятельность может служить инструментом социальной адаптации, профилактики девиантного поведения, укрепления межпоколенческих связей [11].

Опыт последних лет показывает разнообразие моделей внедрения продюсерского подхода в российских малых городах.

Сысерть (Свердловская область). Модель, представленная Яном Кожаном, основана на комплексном продюсировании территории через АНО «Стратегия развития Сысерти». Ключевой акцент — на поддержке микробизнеса и креативных проектов, выросших из локальных сообществ. Успех измеряется не только экономическими показателями роста, но и изменением атмосферы и идентичности города [4]. Этот кейс иллюстрирует модель «внешнего продюсера» как катализатора изменений.

Миасс (Челябинская область). Здесь, как отметил Олег Буданов, функции продюсера выполняет сама администрация городского округа, адаптируя инструменты соучаствующего проектирования и горизонтальных коммуникаций в рамках своей работы [4]. Это пример институционализации продюсерских функций внутри муниципального управления.

Владивосток и Башкортостан. Реализуется модель «Клубов продюсеров», поддерживаемая АСИ. Во Владивостоке клуб объединил представителей креативных индустрий для горизонтального взаимодействия. В Башкортостане, как рассказала Мария Орешникова, продюсер города Стерлитамак фокусируется на маркетинге города и развитии креативных индустрий, отмечая необходимость создания ассоциации для легитимации модели в глазах чиновников и бизнеса [4]. Эти примеры показывают силу сетевых профессиональных сообществ.

Воспитание «градообразующих людей» (Березники, программа благотворительного фонда Мельниченко). Татьяна Журавлева представила альтернативную, но дополняющую модель: продюсирование не города как такового, а конкретных лидеров и сообществ внутри него. Через мероприятия вроде новогоднего забега или фестивалей формируется среда, в которой рождаются инициативные люди, способные в дальнейшем сами становиться агентами изменений [4]. Этот подход решает проблему кадрового обеспечения развития.

Несмотря на очевидный потенциал, продюсерский подход сталкивается с серьезными институциональными и финансовыми барьерами:

1. *Проблема финансирования и устойчивости*. Как справедливо отмечают Руслан Шагалеев (Сколково) и Антон Финогенов («ДОМ.РФ»), в муниципальных бюджетах нет статьи на содержание независимого продюсера. Грантовое финансирование носит временный характер. Не решен вопрос долгосрочной экономической модели: должен ли продюсер окупать себя через привлеченные инвестиции, или его работа — это общественное благо, финансируемое государством [4].

2. *Институциональное сопротивление*. Выход продюсера на «территорию ответственности власть предержащих» может вызывать конфликты и ревность. Бюрократическая система, работающая по вертикальным регламентам (бюджетное планирование, отчетность), часто несовместима с гибкой, горизонтальной, проектно-ориентированной логикой продюсера [3, 4].

3. *Риск персонализации и отсутствия преемственности*. Успех часто зависит от конкретной личности. Смена власти или уход ключевого продюсера может привести к свертыванию всех инициатив, если они не были институционализированы.

4. *Дефицит компетенций*. Продюсер города — это кросс-дисциплинарный специалист, сочетающий знания в урбанистике, экономике, социологии, маркетинге и менеджменте креативных проектов. Подготовка таких кадров в системе высшего образования практически отсутствует.

Заключение

Продюсерский подход представляет собой практическую операционализацию теоретических концепций креативного города и экономики впечатлений применительно к вызовам малых городов. Он позволяет перевести культурный потенциал из пассивного состояния в активный ресурс развития, запуская цепь положительных социально-экономических изменений: от диверсификации экономики и роста человеческого капитала до повышения качества среды и формирования притягательного бренда.

Для масштабирования и повышения эффективности данного подхода необходимы системные меры на государственном и муниципальном уровнях:

1. *Нормативно-правовое закрепление*. Введение в правовое поле понятий «городской продюсер» или «территориальный продюсер» как особой категории специалистов/организаций, участвующих в развитии территории на основе государственно-частно-социального партнерства.

2. *Создание гибких финансовых инструментов*. Разработка механизмов софинансирования деятельности продюсерских команд или клубов продюсеров из бюджетов разных уровней (включая национальные проекты), средств институтов развития (ВЭБ.РФ, «ДОМ.РФ»), а также через механизмы краудфандинга и спонсорства. Важно создать модели, где продюсер материально заинтересован в конкретных экономических результатах развития территории.

3. *Интеграция в систему госуправления*. Включение продюсерских методик и показателей (качество городской среды, уровень вовлеченности жителей, рост числа малых предприятий в креативном секторе) в систему оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. Обучение муниципальных служащих основам продюсерского подхода.

4. *Образовательная и кадровая политика.* Разработка и внедрение образовательных программ (магистратура, повышение квалификации) по специальности «территориальный продюсер» или «менеджер культурных проектов в городской среде». Поддержка стажировок и обмена опытом между продюсерами из разных городов.

5. *Поддержка сетевых структур.* Дальнейшее развитие сети клубов продюсеров под эгидой АСИ как платформы для обмена лучшими практиками, методологиями и формирования профессионального сообщества.

Как подчеркнула Екатерина Черкес-заде, креативная экономика является «поставщиком смысла» [3]. Для малых городов, борющихся за свое будущее, эти смыслы, сгенерированные и воплощенные грамотным продюсером, становятся ключом к возрождению. Таким образом, инвестиции в культурный потенциал и механизмы его актуализации через продюсерский подход должны рассматриваться не как затраты на «украшение» жизни, а как стратегические вложения в социально-экономическую устойчивость и национальную безопасность России.

Список источников

1. Яськова Н.Ю., Сарченко В.И., Хиревич С.А. Основные принципы комплексного подхода к формированию комфортной городской среды // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021.
2. Ларионов А.Н. Обоснование национального стратегического приоритета организации современного жилищного строительства в Российской Федерации // Актуальные проблемы строительной отрасли и образования. Москва: НИУ МГСУ, 2020.
3. Лукманова И.Г., Яськова Н.Ю. О новых задачах инвестиционно-строительной деятельности в контексте трендов пространственного развития России // Вестник МГСУ. 2019. Т. 14, Вып. 6. С. 774–784.
4. Материалы сессий «Продюсер города: инструменты для продюсирования малых городов и территорий» // X Всероссийский форум «Развитие малых городов и исторических поселений»; форум «Сильные идеи для нового времени». Казань, 2025.
5. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books, 2002.
6. Landry C. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators. London: Earthscan Publications, 2000.
7. Kotler P., Asplund C., Rein I. et al. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York: The Free Press, 1993.
8. Яськова Н.Ю., Зайцева Л.И. Формирующиеся тенденции развития строительного рынка в условиях нарастающего санкционного давления // Вестник МГСУ. 2023. № 18 (12). С. 2025–2036.
9. Porter M.E. The Competitive Advantage of the Inner City // Harvard Business Review. 1995.
10. Глазычев В.Л. Урбанистика. Москва: Европа, 2008.
11. Воронов Т.М. Оценка взаимосвязи факторов, влияющих на социально-экономическое развитие региона // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 213–222.

АДАПТИВНОЕ ПОВТОРНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕКТОВ – ФАКТОР РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ГОРОДОВ*

О.Б. Ярьес, кандидат экономических наук, доцент

У.А. Григорьева

(Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых)

В малых городах традиционно селитебные и административные зоны располагаются вокруг производственных объектов, что обусловлено последовательностью застройки, этапами развития и индустриализации территории. В малых городах, потерявших промышленный потенциал вследствие закрытия производственных предприятий, а в крупных городах с изменением городского хозяйства и экологических норм, которые предусматривали перемещение предприятий на окраины городов, в центре городской среды образовались пустующие участки. Такая ситуация не является уникальной для отдельно взятого города или страны, так как в «...зарубежном опыте в конце 80х годов XX века устаревшие здания, которые перестали использоваться по назначению, подвергались адаптивному повторному использованию» [8, с. 178]. Процессы преобразования и реорганизации промышленных территорий идут во всем мире. Многолетние исследования и практические действия в направлении реновации выделяют различные подходы к реновации и рефункционализации (изменение значения промышленного объекта) [9, с. 55]. Во многих европейских городах, восстановленных после Второй мировой войны, были разработаны приемы и методы создания высокохудожественной архитектурно-пространственной среды от прямого воссоздания утраченных памятников до тактичного внедрения современной архитектуры в различных стилях (хай-тек, постмодернизм, неоклассицизм и так далее) [7, с. 177].

Адаптивное повторное использование промышленных объектов не предполагает восстановление, сохранение функционала или консервацию здания, фактически меняет архитектурно-планировочное

* Ярьес О.Б. Адаптивное повторное использование промышленных объектов - фактор развития малых городов / О.Б. Ярьес, У.А. Григорьева // Экономика и предпринимательство. - 2026. - № 2. - С. 881-885

решение и функциональное наполнение в соответствии с потребностями и актуальным использованием. При планировании адаптивного использования промышленных объектов следует помнить, что город является сложной социально-экономической системой и его развитие требует комплексного решения как экономических проблем, так и решения инфраструктурных, социальных, жилищно-коммунальных вопросов. [6, с. 20]

Особенно остро проблема адаптивного использования промышленных объектов стоит перед малыми городами России (особенно с бывшими градообразующими предприятиями). Основной причиной совокупности экономических и социально-демографических проблем индустриальных городов является кризисное состояние и банкротство градообразующих промышленных предприятий [10, с. 71].

Лакинск – это город (с 1969 года) в Собинском муниципальном районе Владимирской области. Он обладает всеми характеристиками, присущими малым промышленным городам России: высокий уровень безработицы, низкий уровень жизни населения, миграция из них молодежи, низкое качество медицинских услуг, изношенный жилищный фонд и др.

До 1990х годов градообразующим предприятием города была ткацко-прядаильная фабрика. В настоящее время – это «серая зона» или пустующий участок в центре Лакинска. Само здание фабрики является объектом культурного наследия регионального значения. «Здание ткацко-прядаильной фабрики (арх. И.И. Рерберг), на открытие которой в 1927 г. приезжал Куйбышев В.В.», включено в единый государственный реестр объектов культурного наследия (рег. № 331410085030005).

Стилистическая характеристика объекта: памятник краснокирпичной промышленной архитектуры с элементами авангардной архитектуры, выполненный из красного кирпича, с контрфорсами и оконными проемами с расстекловкой, характерной для стиля промышленной архитектуры. Предмет охраны объекта утвержден приказом Государственной инспекции по охране объектов культурного наследия Администрации Владимирской области от 28.11.2017 г. № 396-01-05. Сведений об утверждении границ территории объекта культурного наследия не имеется. Производственный комплекс ткацко-прядаильной фабрики включал в себя 5 корпусов и 4 подсобных помещения, в которых размещались склады, мастерские, угарный цех и подстанция. Все здания построены из красного кирпича: три корпуса двухэтажные, два – четырехэтажных. Основной ткацкий корпус площадью 3508 кв.м, высота общая 20,8 м, высота каждого этажа 5,2 м. В послевоенный период фабрика являлась одним из передовых текстильных предприятий не только Владимирской области, но и страны, в 1990-х гг. начался упадок предприятия. Было остановлено производство. В 1995 г. фабрика обанкротилась. В конце 2000-х гг. эксплуатация была остановлена, началось разрушение объекта и деградация территории в целом.

Однако, можно предположить, что исследуемый объект обладает высоким потенциалом адаптивного повторного использования если преобразовать его в многофункциональное общественное пространство, объединяющее логистический и деловые центры, креативные пространства, событийные и коммерческие инфраструктуры, развлекательные центры и организации общественного питания. Реновация промышленной территории позволит эффективно использовать городское пространство, причем в центре города, для развития объектов социальной направленности. Однако такое преобразование является комплексной задачей, требующей многих усилий и средств для ее решения.

Исходя из статуса объекта культурного наследия, все возможные проектные и реставрационные работы должны опираться на правовой фундамент, определяющий все дальнейшие действия. Основная нормативно-правовая база адаптивного повторного использования здания ткацко-прядаильной фабрики «Лакинские мануфактуры» включает в себя как минимум 16 регламентирующих документов Федерального уровня, среди которых следует выделить:

Федеральный закон № 73-ФЗ от 25.06.2002 г. «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов РФ» [1], устанавливающий правила сохранения и использования памятных объектов культуры, обязывающий собственников соблюдать требования по реставрации и получать разрешения на работы;

Градостроительный кодекс РФ (ФЗ № 190-ФЗ) [2], определяющий порядок строительства и реконструкции, требования к проектной документации и получению разрешений;

Земельный кодекс РФ (ФЗ № 136-ФЗ) [3] – регулирует владение и использование земли, ее зонирование и категорию. Для адаптивного использования важно, чтобы земельные участки под Лакинскими мануфактурами использовались по назначению и с учетом охранных зон. Также документ предусматривает компенсацию (ст. 57.1), если охранные зоны ограничивают права собственников;

Федеральный закон № 384ФЗ от 30.12.2009 «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» [4] устанавливает требования безопасности и надежности при строительстве и реконструкции. Для проекта это основной регламент, гарантирующий, что работы на мануфактурах и новые постройки будут безопасны и соответствуют нормам.

Федеральные нормативно-правовые акты формируют фундамент правовой регуляции проекта – создание многофункционального центра «Лакинские мануфактуры», обеспечивающие пожарную и

санитарную безопасность, экологическую экспертизу, обращение с туристическими ресурсами и обеспечение антитеррористической защищенности. Федеральная база задает строгие рамки, обязательные для исполнения при проведении реставрационных работ, реконструкции зданий, эксплуатации общественных пространств и организации точек питания или массовых мероприятий. Соблюдение данных норм обеспечивает законность реализации проекта адаптивного использования промышленного объекта, минимизацию рисков и повышение уровня безопасности и качества создаваемой инфраструктуры. Любой проект, соответствующий федеральным нормам, не должен нарушить региональную и муниципальную нормативно-правовую базу. Региональная нормативно-правовая база уточняет и дополняет требования федерального законодательства, адаптируя их к условиям Владимирской области. Так Закон Владимирской области № 65-ОЗ от 13.07.2004 г. «О регулировании градостроительной деятельности на территории Владимирской области» [5] определяет региональные градостроительные нормы и разграничивает полномочия между областью и городом. Для проекта создания многофункционального центра Лакинские Мануфактуры важно, что область утверждает схемы планирования и обязывает учитывать охранные зоны, объекты культурного наследия при изменении Генплана и правил застройки города Лакинск, а Правила землепользования и застройки муниципального образования город Лакинск (утв. решением Совета нар. депутатов г. Лакинска № 118/23 от 30.12.2009 г.) определяют зонирование и градостроительные правила для каждой территории города. В правилах землепользования и застройки указаны допустимые виды использования земли, этажность и процент застройки. Проект должен соответствовать этим требованиям, а при необходимости новых функций – пройти процедуру внесения изменений через публичные слушания.

Концепцию адаптивного повторного использования объекта культурного наследия регионального значения «Здание ткацко-прядельной фабрики (арх. И.И. Рерберг), на открытие которой в 1927 г. приезжал Куйбышев В.В.» следует разрабатывать с учетом его географического положения, концептуальных особенностей, специфики туристических потоков Владимирской области и с учетом опыта адаптивного использования промышленных объектов в Москве, Санкт-Петербурге и региональных центрах. Адаптивное использование здания бывшей ткацко-прядельной фабрики потребует существенных инвестиций, следовательно, возможность восстановления, использования и развития во многом зависит от привлекательности данного объекта для эффективно действующего и доходного бизнеса, например, такого как логистический/индустриальный парк. Основными факторами потенциальной успешности логистического бизнеса будут являться выгодное географическое расположение расстояние 130 км от МКАД, Москва, по Горьковскому шоссе, на трассе М7, общие площади: помещения – 70000 кв.м., земельный участок – 70000 кв.м., в собственности пять электростанций с мощностью 40000 (кВт).

Однако, даже для логистического комплекса затраты времени и инвестиционных ресурсов будут велики: оформление технического паспорта, гидрогеологического отчета, разработка предварительной финансовой модели и схемы финансирования; консервация аварийных конструкций, разбор опасных покрытий (асбест и пр.) с сертифицированными подрядчиками, очистка территории, временные пути, заезды, охрана и организация стройплощадки; проектирование, устройство инженерной инфраструктуры пр. Тем не менее, учитывая локацию, площади, масштабы бизнеса, уровень рентабельности и стабильный доход крупным логистическим компаниям это проект может быть интересен.

Бывшие промышленные предприятия имеют большой потенциал по возможности внедрения в них новой функциональной типологии. Благодаря своей развитой транспортной и энергетической связи, их адаптация под деловые центры, креативные пространства, событийные и коммерческие инфраструктуры будет целесообразной, поскольку объемно-планировочные особенности промышленной архитектуры позволяют разместить в себе почти любую функцию использования. Адаптация бывших промышленных объектов позволяет создавать уникальные проекты, которые будут социально и экономически эффективны, но только в том случае если здание не находится в руинном состоянии.

Проект создания многофункционального центра «Лакинские мануфактуры» для адаптивного повторного использования объекта культурного наследия регионального значения также отвечает стратегическим задачам государственной политики по развитию внутреннего туризма, импортозамещению услуг досуга и общественного питания, а также повышению инвестиционной привлекательности малых городов. Сочетание исторического наследия и коммерческой функции позволяет создать устойчивую бизнес-модель, которая способствует как экономическому росту, так и сохранению культурной идентичности территории. Для этого данная территория должна решать социальные проблемы территории – создавать места притяжения для местного населения, в первую очередь для молодежи, и привлекать туристические потоки, которые, как правило, через Лакинск проезжают транзитом.

Такой точкой притяжения, например, может стать кафе «Мануфактура.1930», используя промышленное наследие Лакинска (тему мануфактуры, фабричного стиля, истории города) кафе будет

создавать «атмосферные впечатления»: дегустация в индустриальном антураже, тематические ужины «на заводе» и сувенирная продукция в фирменном стиле.

Целевая аудитория кафе «Мануфактура.1930» будет формироваться с учетом его географического положения, концептуальных особенностей и специфики туристических потоков Владимирской области. Заведение ориентировано на гостей, совмещающих отдых с познавательными и гастрономическими впечатлениями, что соответствует современным тенденциям развития туризма в регионе.

Основной сегмент посетителей составляют транзитные путешественники, доля которых оценивается приблизительно в 60%. Это автомобилисты и индивидуальные туристы, совершающие поездки по федеральной трассе М7 «Волга» (Москва – Владимир – Нижний Новгород). Для них кафе выступает удобной остановкой в пути, позволяющей не только перекусить, но и погрузиться в атмосферу промышленного прошлого региона. Средняя продолжительность визита такой категории гостей составляет 30–60 минут. Ключевыми ожиданиями выступают быстрое и качественное обслуживание, наличие парковки, а также приятная визуальная и культурная составляющая пространства.

Второй сегмент, охватывающий около 30% потенциальных посетителей, представлен организованными туристическими группами, путешествующими по маршрутам Золотого кольца России. Для этой категории особое значение имеет возможность предварительного бронирования, получения комплексных обедов и участия в мини-программах, включающих короткий рассказ об истории лакинской мануфактуры или просмотр тематического видеоролика. Кафе, рассчитанное на группы до 50 человек, будет обладать комфортной посадкой и отдельной парковочной зоной для автобусов, что повысит его привлекательность для туроператоров.

Третий сегмент составляют жители города Лакинска и близлежащих населенных пунктов, чья доля оценивается примерно в 10%. Для данной аудитории кафе выполняет функцию уютного городского пространства, где можно провести семейный ужин, встретиться с друзьями или отдохнуть за чашкой кофе. В перспективе кафе может стать площадкой для локальных мероприятий – мастер-классов, мини-выставок, дегустаций и гастро-вечеров, что позволит укрепить связь заведения с местным сообществом.

Для более глубокого понимания аудитории и обоснованного проектирования целесообразно формировать карты эмпатии, что позволит выявить латентные потребности целевой аудитории, сформировать целостный поведенческий портрет и может являться основой для разработки сценариев взаимодействия. В исследовании выделены три ключевые группы клиентов:

1. Туристы и автопутешественники, совершающие поездки по трассе М7 и маршрутам Владимирской области;
2. Местные жители, ищущие оригинальные форматы отдыха и гастрономических событий;
3. Дальнобойщики и транзитные пассажиры, нуждающиеся в удобном, доступном и атмосферном месте для перерыва.

Таблица 1

Карта эмпатии клиентов кафе «Мануфактура.1930» – элемента многофункционального центра «Лакинские мануфактуры» для адаптивного повторного использования объекта культурного наследия регионального значения

Элемент анализа	Туристы и автопутешественники	Местные жители	Дальнобойщики и транзитные пассажиры
Цель клиента	Отдохнуть в дороге, вкусно поесть, узнать о регионе.	Провести время в необычном месте, попробовать локальные блюда.	Перекусить, выспаться, отдохнуть от дороги, быстро получить качественную еду.
Что им нужно сделать	Найти кафе по пути, оценить атмосферу, выбрать меню, сделать фото.	Запланировать визит, прийти с друзьями или семьей, насладиться атмосферой.	Быстро припарковаться, сделать заказ навынос или поесть в комфортных условиях.
Что они думают и чувствуют	Ценят аутентичность, локальную кухню и необычную атмосферу.	Гордятся региональной культурой, хотят поддержать местное производство.	Думают о времени и удобстве, ценят скорость обслуживания, чистоту и доступные цены.
Боли (Pain Points)	Мало интересных точек на трассе, однообразная еда, туристическая суета.	Отсутствие оригинальных мест в повседневной доступности.	Дефицит стоянок с душем и качественной едой, высокие цены, медленное обслуживание.
Выгоды (Gains)	Новый гастроопыт, атмосферное пространство, локальные блюда и сувениры.	Возможность проводить вечера в «своём» месте, участие в мастер-классах.	Быстрое и качественное обслуживание, сытная еда, место для отдыха и душа, бонусная программа.
Что они видят	Историческое здание фабрики, необычный интерьер, упор на «локальное».	Рекламу событий и меню, знакомые продукты, атмосферу «возрождения традиций».	Видят освещённую парковку, удобный въезд, понятное меню без «изысков».
Что они слышат	Отзывы блогеров и друзей, туристические рекомендации.	Рекомендации знакомых, социальные сети кафе.	Информацию от коллег и в навигационных приложениях («удобное место на М7»).
Что они говорят и делают	Делятся фото и отзывами, рассказывают о месте друзьям.	Приглашают друзей, становятся постоянными гостями.	Рекомендуют место другим водителям, возвращаются при повторных рейсах.
Как узнают, что преуспели	Получили удовольствие, попробовали уникальное блюдо, отдохнули.	Приятно провели время и ощутили гордость за регион.	Поели быстро, комфортно, недорого и вовремя успели к следующей точке маршрута.

Включение дальнбойщиков как отдельной целевой аудитории усиливает экономическую устойчивость проекта открытия кафе «Мануфактура.1930» в многофункциональном центре «Лакинские мануфактуры», поскольку этот сегмент обеспечивает регулярный и всесезонный спрос. Для данной категории посетителей ключевыми факторами становятся удобство, скорость, сытность и доступность, тогда как для туристов и местных жителей – атмосфера, локальность и аутентичность. Таким образом, концепция кафе «Мануфактура.1930» должна учитывать гибкую зонировку и формат обслуживания.

Проектное решение кафе «Мануфактура.1930», это только один из элементов предлагаемого многофункционального центра «Лакинские мануфактуры». Идей и бизнес-планов может быть множество, таких как создание музейного комплекса, посвященного непосредственно развитию технологий России от древних веков до индустриальной революции середины XIX века и перестройки XX века (различия можно показать непосредственно в двух зданиях, царской и советских мануфактур), открытие современного молодежного индустриального хаба, создание мастерских, коворкингов и пр. Адаптация бывшего промышленного объекта позволит создать уникальные проекты, которые будут эффективны не только с социальной, но и с экономической точки зрения, будут создавать точки притяжения для молодежи, обеспечивая ее досуг и развитие.

Адаптивное использование промышленного объекта культурного наследия регионального значения возможно и целесообразно через создание на базе Лакинских мануфактур многофункционального центра. Учитывая состояние, капиталоемкость и высокие риски реализации проекта стоит четко разграничить этапы реализации: концептуальный, реконструкции, запуска пилотных зон, полномасштабного функционирования и развития. Предложенная концепция носит практико-ориентированный характер и может быть использована в качестве основы для разработки технико-экономического обоснования и привлечения потенциальных инвесторов, проработки архитектурно-планировочных решений, а также для формирования консорциума заинтересованных сторон в восстановлении и развитии малого города.

Библиографический список

1. Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 № 73-ФЗ (последняя редакция) Принят Государственной Думой 24 мая 2002 года, одобрен Советом Федерации 14 июня 2002 года https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37318/ (дата обращения 23.02.2026)
2. «Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 30.01.2026) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения 23.02.2026)
3. «Земельный кодекс Российской Федерации» от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 30.01.2026). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/ (дата обращения 23.02.2026)
4. Федеральный закон «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» от 30.12.2009 № 384-ФЗ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95720/ (дата обращения 23.02.2026)
5. Закон Владимирской области № 65-ОЗ от 13.07.2004 «О регулировании градостроительной деятельности на территории Владимирской области»
6. Балабанова Ю.П., Будкевич Н.М., Анализ опыта реновации и развития пост промышленных территорий в исторических городах // Известия КГАСУ, 2018, № 1 (43). С.19-27
7. Истомин Б.С. Архитектурно-строительная реновация и реконструкция ткацких фабрик XIX - начала XXI вв. в России / Б.С. Истомин, Е.В. Малая // Architecture and Modern Information Technologies. – 2019. – № 2 (47). – С. 171-185 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://marhi.ru/AMIT/2019/2kvart19/PDF/11_istomin.pdf (дата обращения 23.02.2026)
8. Карасев Р.О., Денисенко Е.В., Реорганизация промышленных территорий и архитектурных объектов с учетом адаптивных процессов // Известия КГАСУ, 2020, № 2 (52). С. 177-186
9. Толпинская Т.П., Альземеенева Е.В., Мамаева Ю.В. Основные направления реновационного процесса в преобразовании промышленных территорий под общественные пространства // Инженерно-строительный вестник Прикаспия: научно-технический журнал / Астраханский государственный архитектурно-строительный университет. Астрахань: ГАОУ АО ВО «АГАСУ», 2019. № 3 (29). С. 52–63
10. Шабунова А.А., Рычихина Н.С. Реструктуризация производственно-хозяйственной деятельности малых городов. Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]. 2023. № 03 (57). С.70-77. DOI: 10.6060/ivecofin.2023573.655.

*Т.В. Вавилонская, доктор архитектуры, профессор
(Академия строительства и архитектуры Самарского государственного технического университета)
Г.И. Светник, заместитель председателя по архитектуре и градостроительству –
главный архитектор Комитета по управлению муниципальным имуществом и градостроительству
администрации Выборгского муниципального района Ленинградской области*

Введение

Обладая важной ролью в развитии отечественной истории и культуры, исторические поселения отличает не только наличие охраняемого культурного наследия на их территории, но и то, что в большинстве случаев в них складывается особое отношение к культурной традиции и ее материальным проявлениям, особый менталитет жителей с характерным для них отношением к тому месту, где они проживают. Исторические поселения являются важной частью национального культурного наследия, и их развитие имеет особое значение для сохранения российской идентичности. В последние годы вопросу сохранения культурного наследия исторических поселений в нашей стране уделяется много внимания, в то время как глубинные причины разных траекторий развития остаются пока не вскрытыми. На встрече с участниками Форума малых городов и исторических поселений в Коломне (2018) Президент назвал исторические поселения важной составляющей нашей жизни, местом сосредоточения национальной истории и культуры и отметил, что в современных условиях они могут стать крупными центрами – «крупными с точки зрения развития: туризма, искусства, экономики, культуры, науки» [1]. Однако, далеко не все исторические поселения следуют в своем развитии всем перечисленным направлениям.

Исторические поселения качественно различаются не только историко-культурным потенциалом своей градостроительной среды, но также численным состав населения и административным статусом города в целом. Экономическая платформа развития исторических поселений неоднородна и базируется не только на культурном туризме и рекреации, поэтому особую актуальность сегодня приобретает выбор таких траекторий развития исторических поселений, которые позволят одновременно им реализовать свой градостроительный потенциал и с учетом объективных условий сохранить, раскрыть и использовать свой историко-культурный потенциал.

Анализ последних исследований и публикаций

Теоретической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, касающиеся вопросов сохранения, классификации и градостроительной реконструкции исторических городов В. Р. Крогиуса, М. И. Мильчика, Г. Б. Омеляненко, О. И. Пруцына, С. К. Регамэ, Э. А. Шевченко, А. С. Щенкова.

Цель статьи заключается в выявлении различных траекторий развития исторических поселений в зависимости от их категорий, отражающих ценность наследия, соотношение исторической и новой застройки во взаимосвязи с численностью населения и таксономическим статусом города; на конкретных примерах по единому алгоритму анализ характерных траекторий.

Метод исследования – вербальная аналитика.

Основной материал исследования

Статус исторического поселения для качественно различающихся своим градостроительным потенциалом населенных пунктов по-разному воспринимается их жителями. В одних исторических поселениях этот статус видится как катастрофическое ограничение строительной активности, в корне затормаживающее процессы развития, в других населенных пунктах такой статус, наоборот, кажется перспективным с позиций дальнейшего развития. Попытаемся разобраться в чем состоят глубинные причины такого разного отношения жителей к одному и тому же вопросу и почему траектории развития исторических поселений радикально различаются?

С учетом предложенной в 1990-е гг. Научным и проектным институтом реконструкции исторических городов (ИНРЕКОН) классификации исторических поселений по градостроительной, исторической и художественной ценности и тех изменений, которые происходят в сфере градостроительной охраны, начиная с 2010 г. выделим следующие категории исторических поселений [2, с. 118–119]:

* Вавилонская Т.В. Траектории развития исторических поселений / Т.В. Вавилонская, Г.И. Светник // Вестник Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. - 2025. - Вып. 2. - С. 5–15

– категория I – исторические города международного значения, ценность уникальной исторической среды которых признана международным сообществом, при этом баланс исторической и современной застройки складывается в пользу исторических территорий, которые занимают от 15% и более городских земель; к числу таких поселений относятся большие и крупные, реже крупнейшие города;

– категория II – исторические города национального значения, наследие которых имеет выдающийся характер и его историческая среда требует государственной поддержки, при этом баланс исторической и современной застройки складывается в пользу исторических территорий, которые занимают от 30% и более городских земель; к числу таких поселений преимущественно относятся малые и средние, реже крупные города;

– категория III – исторические города регионального значения, наследие которых выделяет их из общего списка исторических поселений и их историческая среда требует поддержки региональных органов власти, наблюдается баланс исторической и современной застройки не в пользу исторических территорий, которые занимают всего от 10% и более городских земель; в категорию таких поселений попадают преимущественно крупные и крупнейшие города;

– категория IV – исторические поселения, в которых исторические территории представляют собой фрагменты, занимающие от 5% и более застроенных территорий; к этой категории относятся сельские населенные пункты.

Дополненная и актуализированная классификация исторических городов позволяет рассматривать их не только с позиций историко-культурного потенциала, но с позиций соотношения старого и нового [3], с позиций их градостроительного потенциала и темпов роста города, которые определили современную численность населения и, как следствие, масштабный статус поселения.

Основной гипотезой исследования является то, что выделенные категории исторических поселений в конечном счете определяют их траекторию дальнейшего развития. Многолетний опыт работы авторов в сфере градостроительной охраны позволяет выдвинуть следующие траектории развития исторических поселений, которые далее будут рассмотрены на конкретных примерах: 1) социокультурная; 2) инвестиционно-строительная; 3) туристско-рекреационная; 4) смешанная. Смешанная траектория в большей мере характерна для первой, социокультурная – для второй, инвестиционно-строительная – для третьей, а туристско-рекреационная – для четвертой категории исторических поселений. Выбор траектории развития позволяет консолидировать меры по сохранению исторических поселений, основанные на индивидуальных и свойственных определенной категории исторического поселения характеристиках. Далее на конкретных примерах будет проанализировано три из четырех выявленных траекторий развития исторических поселений по следующей схеме: 1) классификация города; 2) историко-культурный потенциал; 3) предпосылки выбора инвестиционно-строительной траектории развития; 4) социальный фактор; 5) действие статуса исторического поселения; 6) нормативно-правовая основа развития; 6) результаты выбранной траектории развития.

Социокультурная траектория развития будет рассмотрена далее на примере исторического поселения – город Выборг. Согласно классификации ИНРЕКОН г. Выборг является историческим городом со следующими характеристиками: город областного подчинения, административный центр Выборгского района Ленинградской области, промышленный по преимуществу город с предприятиями общегосударственного значения нескольких отраслей – портовой инфраструктуры и промышленности (судостроение и горнодобывающая промышленность), город оборонного профиля, выполняющий де-факто функции межрайонного центра (рис. 1).

Историко-культурный потенциал. Исторические территории занимают порядка 50% всех городских земель. Наследие имеет решающее значение в планировочной структуре, пространственной композиции и архитектурном облике города [2, с. 284]. Значительная роль в городской экономике отводится экскурсионной деятельности: организован Выборгский объединенный музей-заповедник, отреставрирован парк Монрепо. Выросший за последние 5 лет в несколько раз туристический поток, вызванный небывалым ростом внутреннего туризма, повлек за собой соответствующую реакцию в сфере туризма и гостеприимства: открылись новые места расселения, места общественного питания.

Предпосылками выбора социально-культурной траектории развития исторического поселения г. Выборг являются: плотная историко-архитектурная среда; объекты культурного наследия в виде отдельных зданий общественного назначения легко адаптируются к современным общественно-деловым и просветительским функциям (например, библиотека А. Аалто – объект культурного наследия федерального значения); высокая степень сохранности градостроительной и архитектурной среды, востребованной в качестве съёмочной площадки; соотношение застроенных территорий и открытых пространства, наличие озелененных территорий, делающий город комфортным для проживания, в отличие от ближайшего мегаполиса – Санкт-Петербурга; бывшие промышленные объекты, заводские кварталы, расположенные в историческом поселении, в самом центре города близ транспортного узла,

обладающие гибкой планировочной структурой, которая позволяет приспособить данные объекты к образовательной и просветительским функциям по типу университетских кампусов.



Рисунок 1 – Историческое поселение Выборг. Источник: <https://gazetavyborg.ru/news/kraevedenie/k-voprosu-ostatus-istoricheskoe-poseleniev-vybor/>).

Социальный фактор отражает восприятие жителями ценности своей среды обитания и в Выборге это связано с традициями той культуры, которая была воспринята русским народом через сам исторический контекст.

Действие статуса исторического поселения. Статус исторического поселения город получил еще в 1970-х гг. и не утрачивал его даже в 2010 году, когда были пересмотрены списки исторических городов. К моменту выхода книги «Исторические города России» [2], Выборг характеризовался бурным новым строительством в границах исторического поселения, результаты чего сегодня можно было бы отнести к диссонирующей застройке. В то же время процессы реставрации и регенерации в городе не были популярны, напротив, кварталы Старого города ветшали и подвергались частичному сносу. В настоящее время в городе наблюдается довольно слабая инвестиционно-строительная деятельность, сосредоточенная в основном за пределами исторического поселения, характеризующаяся малой площадью вводимых в эксплуатацию зданий. Также имеют место отдельные работы по регенерации историко-культурной среды и реставрации объектов наследия, в том числе под цели туристско-гостиничной отрасли.

Нормативно-правовая основа развития. Для г. Выборга были утверждены границы территории и предмет охраны исторического поселения федерального значения г. Выборг в 2015 году [4]. Однако, градостроительные регламенты исторического поселения отсутствуют. Разработана концепция сохранения старой части Выборга [5], которая так и не была принята, но оказала влияние на восприятие культурного потенциала города. Концепция содержит рекомендации по сохранению, основанные на укрупненном расчете затрат на реставрацию полного комплекса наследия города, предлагая такие инструменты по сохранению, как приспособление под современное использование объектов культурного наследия и создание объединенного музея-заповедника, что свидетельствует о выборе туристско-рекреационной траектории развития. В настоящее время в Выборге защитные зоны практически полностью перекрывают территорию исторического поселения, в связи с чем ведется разработка проекта

объединенной зоны охраны, который разграничит деятельность по регенерации и регулированию застройки.

Предусмотренные Генеральным планом Выборга мероприятия подтверждают выбранный курс и включают в себя использование существующего историко-культурного потенциала при формировании рекреационных комплексов международного, федерального и регионального значения; использование памятников в соответствии с установленными регламентами и ряд других обобщенных и не конкретных мероприятий.

Результаты выбранной траектории развития. Сегодня, когда все больше набирает популярность концепции жизни в малых городах и исторических поселениях благодаря их важным, но уже утраченными для мегаполисов характеристиками, Выборг становится городом, способным удовлетворить не только экскурсионные потребности, но и потребности в комфортной среде города, пешеходной доступности до мест приложения труда. Кроме того, город имеет хорошее транспортное сообщение с одним из крупнейших городов страны – Санкт-Петербургом. Не смотря на сохраняющийся на протяжении последних десятилетий отток молодого населения в Санкт-Петербург, в период пандемии (2020–2023) отмечался рост ежедневной миграции из Санкт-Петербурга, а также переезд или обретение второго жилья в Выборге жителями соседнего Санкт-Петербурга и Москвы, имеющими возможность работы в удаленном доступе.

Возможной причиной изменения социально-культурного портрета Выборга является значительное улучшение в сфере жилищно-коммунального хозяйства, в частности Фондом регионального оператора капитального ремонта выполнены значительные объемы реставрационных работ по фасадам, кровлям, подвалам, укреплению фундаментов, замене сетей инженерно-технического обеспечения многоквартирных домов-памятников, а также проведены масштабные работы по благоустройству общественных территорий, в том числе благодаря участию в федеральном конкурсе лучших проектов формирования комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях [6].

При этом, потенциал развития общественных территорий Выборга огромен, поскольку по наиболее крупным историческим фрагментам городской среды, имеющим статус федерального, регионального и местного значения, процессы регенерации только начинаются (Анненские укрепления – объект федерального значения «Кронверк», Батарейная и Интендантская гора – объект регионального значения «Восточно-выборгские укрепления», Парк Папула – объект местного значения «Парк Папула»).

Инвестиционно-строительная траектория развития будет рассмотрена далее на примере исторического поселения – город Самара. Согласно классификации ИНРЕКОН г. Самара является историческим городом со следующими характеристиками: административно-политический центр субъекта РФ – Самарской области, многофункциональный центр регионального масштаба с управленческими и социально-культурными функциями высокой комплексности, с развитой многопрофильной промышленностью и производственно-транспортной инфраструктурой, как Выборг, город имеет собственный ж/д узел. Градостроительная ценность его оценивалась как регионального уровня, т. е. город был отнесен к третьей категории по исследованиям ИНРЕКОНа 1990–1995 гг. с возможностью повышения категории (рис. 2). Историко-культурный потенциал. Исторические территории составляют менее 10% общей застроенной территории города, однако благодаря тому, что в советское время Самара был закрытым городом, его исторический центр развивался слабо и сохранил целостное историческое ядро, которое не было как в Выборге местом паломничества туристов по причине закрытости города. Целостную среду можно считать ключевым определением исторического поселения [7]. Историческая среда города привлекает протяженной волжской набережной, своими регулярными историческими улицами и площадями, большим городским садом – «Струковский сад» и уникальными памятниками модерна.

Город, несмотря на длительный период закрытости, всегда был вовлечен в речной круизный туризм. Но не туризм стал основой городской экономики, а нефтедобыча и нефтепереработка, космическая, авиационная и пищевая промышленность. Туризм медленно начинает развиваться только в конце XX – начале XXI в., когда закрытый статус города был ликвидирован. За последние 5 лет туристический поток ежегодно удваивается, однако инфраструктура туризма пока еще отстает и остается не в полной мере сформированной. Качественные изменения произошли к Мундиалю 2018 г., когда на территории исторического центра была сформирована зона гостеприимства, вдоль которой фасады и кровли объектов культурного наследия и исторической застройки были приведены в надлежащий вид за счет средств Фонда капитального ремонта.

Предпосылками выбора инвестиционно-строительной траектории развития исторического поселения г. Самара являются: мощный строительный комплекс, наличие крупных игроков строительного рынка; значительный потенциал деревянной архитектуры в периферийной части города, которая воспринимается как потенциальная строительная площадка; существенные вкрапления новой диссонирующей застройки, появившейся в пределах исторического поселения на протяжении последних

десятилетий; восприятие исторического поселения как обычной городской территории для формирования спального района с максимальным выхлопом продаваемых площадей для инвестора; морфологическая чересполосица, получаемая за счет практики внедрения крупных анклавов секционной застройки в традиционные морфотипы исторической среды, доставляющая неудобство как «коренным» жителям, так и обладателям новостроек; вынос реставрационных работ за пределы исторического центра (например, Фабрика-кухня, Дача Головкина).

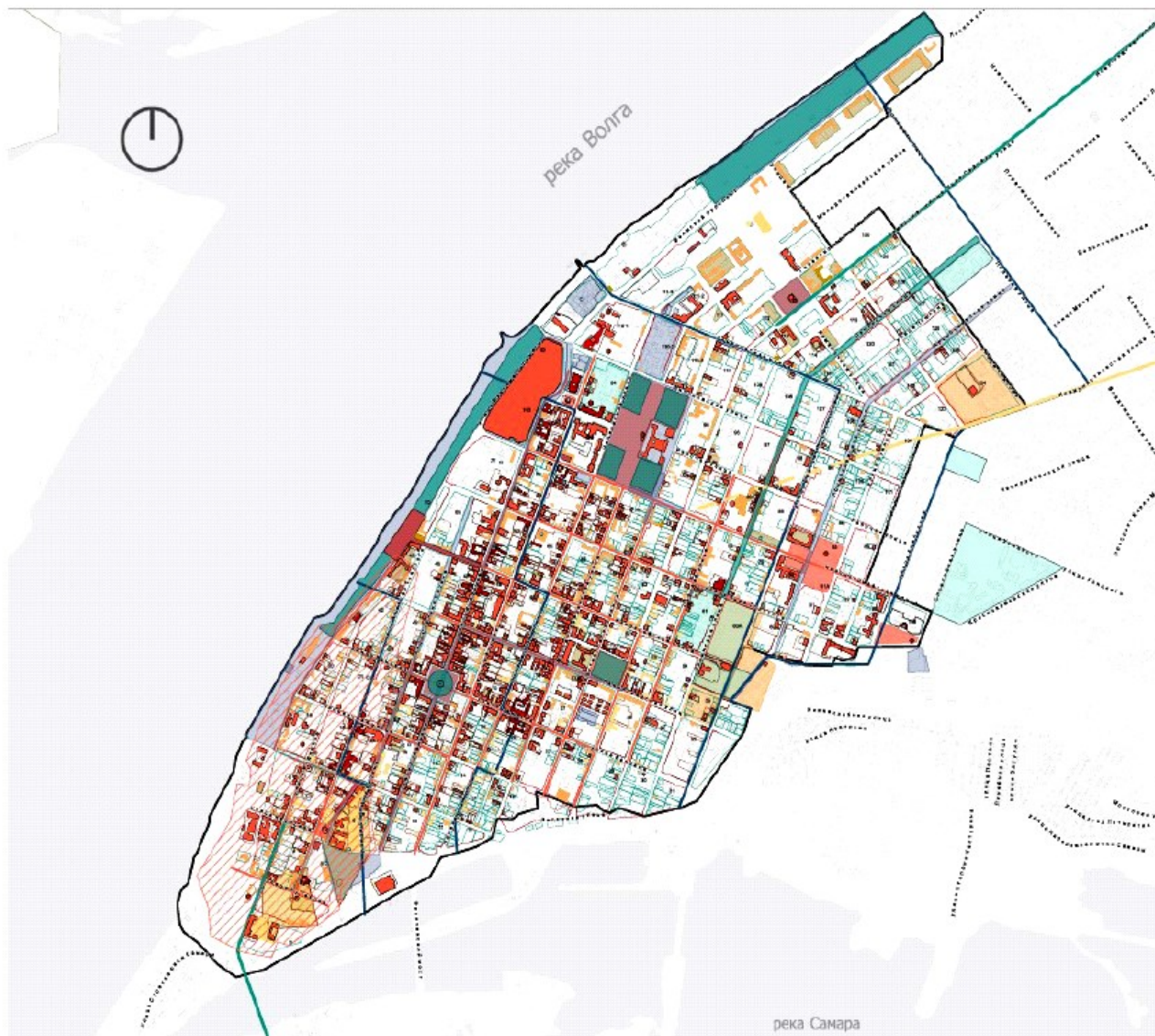


Рисунок 2 – Историческое поселение Самара (границы и предмет охраны).

Социальный фактор отражает узость представлений жителями ценности исторической среды Самары, что объясняется исторически сложившимся прагматичным, купеческим менталитетом, культивировавшим экономию во всех ее проявлениях (экономия на архитекторе, на качественном строительном материале, экономия территориальных ресурсов в ущерб комфорту городской среды и т. п.).

Действие статуса исторического поселения. Статус исторического поселения Самара получила в 1990-х гг. В 2010 г. она была исключена из федерального списка и получила статус исторического поселения регионального значения только в 2018 г. Новое строительство в границах исторического поселения в постсоветский период отличается масштабностью и одновременно штучным подходом, когда нормативные показатели застройки достигаются в ущерб историческим объектам. Такая ситуация сложилась из-за приоритетного курса на обеспечения норм ввода нового жилья, в том числе на исторических территориях. На этом фоне процессы реставрации объектов культурного наследия слабо, но продолжают развиваться. Регенерация среды считалась абсолютно не популярной мерой, а исторические кварталы продолжали до последнего времени активно обновляться. После наделения статусом исторического поселения в городе наблюдается довольно слабая инвестиционно-строительная деятельность из-за «моратория» на строительство в историческом поселении, который заключался в

принятии в 2018 г. единого высотного регламента ПЗЗ для центральной зоны (Ц-1) и действия многочисленных зон охраны и защитных зон от отдельных памятников.

Нормативно-правовая основа развития. Для исторического поселения Самары в 2018 г. были утверждены границы территории и предмет охраны [8]. Однако, градостроительные регламенты исторического поселения подготовлены к утверждению только в 2025 г. после утверждения Минкультом РФ Проекта объединенной зоны охраны исторического поселения, которая пока не получила должного утверждения. В разработке находится Концепция устойчивого развития исторического поселения Самара. Обращает на себя внимание что для Выборга – это концепция сохранения, а для Самары – концепция развития, что уже является свидетельством разных траекторий. Инициированная муниципальными органами градостроительной деятельности, Концепция направлена на решение проблем полномасштабного инвестирования в развитие инфраструктуры социально-бытового обслуживания построенной за последние десятилетия и планируемой к строительству застройки. Она призвана зарезервировать территории для строительства школ и детских садов, иных объектов обслуживания, а также территорий для комплексного развития жилой застройки. Безусловно эти сложившиеся проблемы необходимо было решать, пока резервы центра еще не были исчерпаны, но целеположение Концепции не было напрямую связано с сохранением наследия. Наследие воспринималось как планировочное ограничение, которое необходимо было учесть, чтобы определить границы дозволенного строительства. Поэтому результирующим ее документом должен стать мастер-план, отражающий будущие потенциальные лоты, а также инвестиционные паспорта кварталов (лотов), которые раскрывают перед инвестором затратную и прибыльную стороны проектов комплексного развития территорий.

Генеральный план и Правила землепользования Самары никогда не интегрировали в себя требования градостроительных регламентов зон охраны и существовали как бы в «параллельном измерении». Градостроительные и охранные требования последних лет объединялись чисто формально, путем сложения в градостроительных планах земельных участков, которые стали представляли собой ребусы для проектировщиков. Предусмотренной федеральным законодательством в сфере охраны культурного наследия интеграции охранных и градостроительной документации не происходило, что служит наглядным примером выбранной инвестиционно-строительной траектории развития.

Результаты выбранной траектории развития. Сегодня в Самаре наблюдаются радикальное переустройство органов градостроительной деятельности, часть полномочий с муниципального уровня перешло во впервые образованное Министерство градостроительной политики, полномочия которого также, как и Министерства строительства реализуются на областном уровне. Трансформации коснулись и государственного органа охраны, который из управления был преобразован в инспекцию. Насколько продуктивными будут данные трансформации предстоит оценить в дальнейшем. Пока градостроительная деятельность практически полностью приостановлена на территории исторического поселения, а для решения актуальных вопросов и утверждения программ развития исторического поселения создан согласительный орган – Проектный офис по развитию территории и сохранению объектов культурного наследия. Происходящие изменения пока не сказываются на исторической среде, утраты в исторической застройке продолжают. В 2023 г. принята муниципальная программа «Сохранение и развитие исторического поселения городского округа Самара» на 2024–2028 годы. В 2025 г. разработана уже региональная программа «100 объектов культурного наследия» на период до 2029 года, однако не совсем понятным имеет ли она материальное обеспечение. С 2014 г. успешно работает комиссия по установке на территории городского округа Самара мемориальных сооружений и скульптурных композиций, город наполнился массой тематической скульптуры, призванной капитализировать историческую среду, но не реставрационными средствами. Сюжеты скульптуры иногда оказываются заимствованными из зарубежной практики, а образуемые благоустроенные карманы выглядят контрастными к историческому контексту, а следовательно эти усилия вполне укладываются в инвестиционно-строительную траекторию.

Туристско-рекреационная траектория развития будет рассмотрена далее на примере исторического поселения – с. Утевка, которое вовсе отсутствовало в классификации ИНРЕКОН (рис. 3). Появление сельских населенных мест среди исторических поселений регионального значения продиктовано проводимым с 2018 г. Всероссийским конкурсом лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях. Благодаря этому конкурсу многие сельские поселения в различных регионах борются за статус исторических. Для них это становится шансом получения субсидий на благоустройство социально значимых для населения территорий и развитие регионального туризма.

Историко-культурный потенциал. Село Утевка получило статус исторического в 2024 г., его историческая территория составляет порядка 7% от общей территории села. В историческом селе сохранилась каменная Троицкая церковь с уникальными нерукотворными росписями известного в дореволюционной России безрукого иконописца Григория Журавлева, часть работ которого хранится в Эрмитаже, имеется много локаций деревянной и каменной исторической застройки, действует музей

Журавлева и центр ремесел, организованы туристические маршруты. Работы по восстановлению Троицкой церкви начались в 2018 г., с 2023 г. ведутся работы по реставрации росписей храма. Планируется строительство отдельного здания музея художника Г. Журавлева.



Рисунок 3 – Историческое поселение Утевка (границы и предмет охраны).

Предпосылками выбора туристско-рекреационной траектории развития исторического поселения Утевка являются: значительный пласт культурного наследия, связь села с исторической личностью, уникальный природный комплекс озер «Семиозерье», одно из которых расположено в центре села, в границах исторического поселения; близость административного центра – города Нефтегорск, специализация района на нефтедобыче и газопереработке.

Социальный фактор представляет собой отклик гостей, туристов, населения [9]. Мнение жителей о ценности исторической среды поселения сложилось в Утевке, будучи культивированным самарским ученым и писателем, уроженцем с. Утевка А. С. Малиновским благодаря его книгам об истории села и биографии иконописца Журавлева. нет основательных обобщений.

Действие статуса исторического поселения. Статус исторического поселения, который Утевка получила только в 2024 году, открыл возможность участия в конкурсе Минстроя РФ по созданию комфортной городской среды. В селе проведены работы по расчистке озера Приказное и благоустройству береговой зоны.

Нормативно-правовая основа развития. Для исторического поселения Утевка в 2023 г. была разработана документация по наделению ее статусом исторического поселения, установлены границы и предмет охраны исторического поселения, разработаны и утверждены требования к градостроительным регламентам [10]. В генеральный план и правила землепользования Утевки изменение статуса части территорий поселения не нашло отражения.

Результаты выбранной траектории развития. Сегодня в Утевке наблюдаются процессы благоустройства территории в границах исторического поселения, благоустроен сельский парк, территория озера Приказное, развивается туризм, планируется устройство мест кратковременного отдыха и размещения туристов [11]. Начинаясь с паломнических маршрутов туризм, сегодня приобретает познавательную направленность.

Примером смешанной траектории развития может служить, например, г. Санкт-Петербург, исторический центр которого был включен в Список всемирного наследия ЮНЕСКО еще в 1990 г. Поскольку авторы статьи не работали в этом городе, то описать в деталях его смешанную траекторию развития не представляется возможным. В любом случае, развитие имеет признаки всех выше перечисленных и описанных траекторий.

Выводы

В результате проведенных авторами исследований получены следующие результаты:

– с учетом новых вызовов времени была пересмотрена и дополнена классификация исторических городов, сложившаяся в 1990-е гг., выделено и описано четыре категории исторических поселений;

– на основе анализа классификации исторических поселений и практического опыта градостроительной охраны была выявлена зависимость траектории развития исторических поселений от их классификации;

– доказаны на конкретных примерах и описаны четыре траектории развития исторических поселений: социокультурная, инвестиционно-строительная, туристско-рекреационная, смешанная.

– на примере исторических городов Выборга, Самары и сельского поселения Утевка был проведен анализ различных траекторий развития по следующему алгоритму: классификация города; историко-культурный потенциал; предпосылки выбора инвестиционно-строительной траектории развития; социальный фактор; действие статуса исторического поселения; нормативно-правовая основа развития; результаты выбранной траектории развития.

Перспективной темой дальнейших исследований может стать отработка мероприятий устойчивого развития исторических поселений в соответствии с выбранной траекторией.

Список источников

1. Встреча с участниками Форума малых городов и исторических поселений [Электронный ресурс] // Президент России: [сайт]. 2018. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56661> (дата обращения: 20.01.2025).

2. Крогиус В. Р. Исторические города России как феномен ее культурного наследия. М.: Прогресс-Традиция, 2009. 312 с.

3. Ахмедова Е. А., Кузнецов И. И. Принципы сохранения историко-культурной многослойности общественных пространств: диалог времен // Градостроительство и архитектура. 2022. Т. 12. № 2 (47). С. 54-62.

4. Об утверждении границ территории и предмета охраны исторического поселения федерального значения город Выборг Ленинградской области: Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 20.01.2015 № 119 (зарегистрирован 02.03.2015 № 36329) [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов: [сайт]. 2015. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201503050007> (дата обращения: 14.01.2025).

5. Концепция сохранения исторической части города Выборга / О. Замжицкая [и др.]. // Вестник «Зодчий. 21 век». 2017. № 2 (63) [Электронный ресурс] // archi.ru: [сайт]. 2017. URL: <https://archi.ru/press/world/75230/konceptsiya-sokhraneniya-istoricheskoi-chasti-goroda-vyborga> (дата обращения: 24.01.2025).

6. Щенков А. С. Роль городского благоустройства в формировании образа малых русских городов. Социальные задачи и проблемы своеобразия поселения // Архитектура и современные информационные технологии. 2018. № 4 (45). С. 159-172.

7. Шевченко Э. А. Что фактически фиксируется в качестве исторического поселения // Academia. Архитектура и строительство. 2020. № 2. С. 107-112.

8. О внесении изменения в постановление Правительства Самарской области от 27.12.2019 N 1019 «О внесении изменения в постановление Правительства Самарской области от 12.04.2018 № 189 «Об утверждении Перечня исторических поселений регионального значения, имеющих особое значение для истории и культуры Самарской области» и об утверждении предмета охраны исторического поселения регионального значения города Самары Самарской области и границ территории исторического поселения регионального значения города Самары Самарской области: Постановление Правительства Самарской области от 21.06.2024 № 464 // [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов: [сайт]. 2024. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6300202406250018?index=240> (дата обращения: 27.01.2025).

9. Шамраевский В. В. Архитектура центра г. Донецка (ул. Артема): взгляд во времени // Вісник Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2010. Вип. 2010-2(82) Проблеми архітектури і містобудування. С. 38-41.

10. Об утверждении границ территории исторического поселения регионального значения села Утевка Самарской области, требований к градостроительным регламентам в границах территории исторического поселения регионального значения села Утевка Самарской области и предмета охраны исторического поселения регионального значения села Утевка Самарской области: Постановление Правительства Самарской области от 21.11.2024 № 825 [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов: [сайт]. 2024. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6300202411220007> (дата обращения: 21.01.2025).

11. Марусенко С. И. Элементы благоустройства мест кратковременного отдыха // Вестник Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. 2020. Вип. 2020-2(142) Проблеми архітектури і градостроїтельства. С. 213-216. URL: [https://donnasa.ru/publish_house/journals/vestnik/2020/2020-2\(142\)/st_33_marusenko.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/vestnik/2020/2020-2(142)/st_33_marusenko.pdf) (дата обращения: 21.01.2025). ISSN 2519-2817.

ТУРИЗМ В ИСТОРИЧЕСКИХ ПОСЕЛЕНИЯХ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ: КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА*

*И.А. Иванов, кандидат географических наук
А.Г. Манаков, доктор географических наук, профессор
(Псковский государственный университет)*

Введение. Исторический город и, шире, историческое поселение (позволяющее включить населенные пункты, утратившие статус города) — довольно дискуссионное понятие. С одной стороны, есть официальный перечень исторических поселений федерального значения, разработанный Министерством культуры Российской Федерации в 2023 г.¹ Но по сравнению с более ранними министерскими перечнями, он содержит значительно меньше поселений, а в Псковской области таковые отсутствуют вообще.

В последние годы с целью восполнения данного пробела субъекты федерации утверждают собственные перечни исторических поселений регионального значения. В Псковской области таковой утвержден в 2014 г. и впоследствии был дополнен: в последней редакции² в нем 16 исторических поселений (в т. ч. 2 поселка городского типа и 4 сельских населенных пункта). Еще один населенный пункт — г. Новосokolьники — имел статус исторического в 2002–2010 гг., он тоже будет рассмотрен в данной работе.

В целом же в статье представлены результаты изучения особенностей функционирования исторических поселений с точки зрения развития туризма, а именно, дана количественная оценка туристской инфраструктуры (гостиницы, объекты общественного питания, или общепита), объектов культурного наследия (ОКН), а также туристского потока как величины, отражающей в той или иной мере популярность места у туристов.

Цель исследования — провести количественную оценку уровня развития туристской инфраструктуры исторических поселений Псковской области с точки зрения возможностей развития туризма.

Исследованность проблемы и предшествующий опыт. Тематика исторических поселений (как правило, малых городов) в туризме достаточно хорошо изучена. Наиболее часто встречаются исследования, посвященные роли малых городов и исторических поселений в региональной сфере туризма, в частности, в Мордовии [7], Вологодской области [15], Архангельской области [26], в российско-белорусском приграничье [14], регионах Республики Беларусь [21] и других странах Европы [5], в т. ч. в связи с развитием трансграничного туризма [13]. Еще одна популярная тема для исследований — стратегия развития туризма в малых городах [1; 18; 22; 25] и оценка рисков [2]. Объекты культурного наследия в малых городах часто являются ядром их туристской составляющей, поэтому их место в облике города также является предметом пристального интереса [10; 12; 16; 23]. Изучаются также и виды туризма и их место в жизни города, в частности, молодежный [24], промышленный [20] и другие [11]. Качество инфраструктуры обслуживания в малых городах — серьезная проблема, т. к. она зачастую не соответствует ожиданиям туристов из крупных городов [8; 9]. Вовлечение местного населения [17] и местного бизнеса [19] очень важно, т. к. это способно повысить доходы и позволяет лучше учитывать локальную специфику, которую местные жители понимают лучше.

Что касается Псковской области, то в ней на облик исторических городов значительно повлияла Великая Отечественная война [3]. Также нужно отметить, что по Псковской области имеются картографические материалы [6], содержащие ценные сведения об объектах культурного наследия в районах области.

Материалы и методика исследования. В статье использован реестр объектов культурного наследия Министерства культуры Российской Федерации³, данные сервиса Яндекс-карты⁴ по количеству объектов общепита (с рейтингом не менее 4.0), данные сервиса бронирования «Островок»⁵ по количеству гостиниц (из выборки убраны коттеджи, апартаменты, посуточные квартиры, кемпинги и другие подобные средства размещения), данные базы данных показателей муниципальных образований Росстата⁶ по турпотоку (на основе гостиничной статистики прибытий), а также вышеупомянутые перечни исторических поселений.

Интегральный ранг уровня развития туризма оценен по сумме четырех рангов по следующим показателям: общее количество объектов культурного наследия (ОКН) (P1), количество объектов

* Иванов И.А. Туризм в исторических поселениях Псковской области: количественная оценка / И.А. Иванов, А.Г. Манаков // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Естественные и физико-математические науки. - 2026. - Т. 19, № 1. - С. 53-65

общепита (P2), количество гостиниц (P3) и турпоток по гостиничной статистике на территории муниципалитета в целом (P4).

Таблица 1

Ранжирование исторических поселений Псковской области по показателям количества ОКН, объектов общепита, гостиниц, турпотока и интегральный ранг каждого поселения

Table 1

Ranking of historical settlements of the Pskov region by indicators of the number of cultural heritage sites, catering facilities, hotels, tourist flow and the integral rank of each settlement

Поселение	Всего ОКН	из них:		P1*	Объектов общепита	P2	Гостиниц	P3	Турпоток, тыс. чел.**	P4	Сумма рангов	Интегральный ранг
		фед. знач.	рег. знач.									
г. Псков	153	95	58	1	122	1	44	1	268	1	4	I
г. Печоры	29	18	11	2	12	3	8	2	47	2	9	II
г. Великие Луки	20	4	16	3	46	2	7	2	31	2	9	II
пгт Пушкинские Горы***	12	1	11	4	8	3	8	2	38	2	11	II
г. Остров	20	3	17	3	22	2	5	3	9	4	12	II
г. Опочка	28	5	23	2	11	3	3	3	7	4	12	II
д. Изборск	12	12	0	4	4	4	5	3	29	2	13	III
г. Порхов	18	9	9	3	7	3	2	4	19	3	13	III
г. Себеж	19	0	19	3	8	3	2	4	3	4	14	III
г. Гдов	18	1	17	3	4	4	0	5	19	3	15	III
г. Невель	1	0	1	5	5	3	1	4	15	3	15	III
г. Новоржев	17	0	17	3	2	4	0	5	6	4	16	III
г. Новосокольники	4	0	4	5	4	4	1	4	–	5	18	III
с. Велье	5	0	5	5	0	5	0	5	–	5	20	IV
пгт Усвяты	2	0	2	5	0	5	0	5	–	5	20	IV
д. Самолва / д. Кобылье Городище****	0	0	0	5	0	5	0	5	–	5	20	IV

* P1, P2... — ранг по данному показателю. 1 — высший ранг, 5 — низший ранг.

** Турпоток приводится по муниципалитету в целом по причине отсутствия данных по отдельным населённым пунктам. Для Изборска и Печор турпоток оценен на основе соотношения количества гостиниц в Печорах и Изборске. По Новосокольникам, Велью, Усвятам, Самолве и Кобыльему Городищу нет данных по причине отсутствия гостиниц или крайне малого их числа (данные по единичному объекту не публикуются).

*** Включены все объекты в пределах городского поселения «Пушкиногорье» (пгт Пушкинские Горы и близлежащие деревни) по причине их пространственной рассредоточенности и вхождения в единый комплекс Пушкинского заповедника.

**** Две деревни объединены в одну группу по причине близкого расположения друг к другу (между ними 3 км).

Результаты исследования. В таблице 1 приведены основные данные по историческим поселениям Псковской области. В таблицу дополнительно включен г. Новосокольники, который сейчас не имеет статуса исторического поселения, но являлся таковым в списке 2002 г., действовавшем до 2010 г.

Разделение количества ОКН по статусу (федерального и регионального значения) практически не влияет на ранжирование поселений, за одним исключением: если в методике расчета увеличить вес объектов федерального значения, то Изборск существенно поднялся бы в списке, т. к. там все 12 ОКН федерального значения. На рисунке 1 показаны итоги ранжирования в виде карты, отражающей пространственное распределение исторических поселений на территории Псковской области.

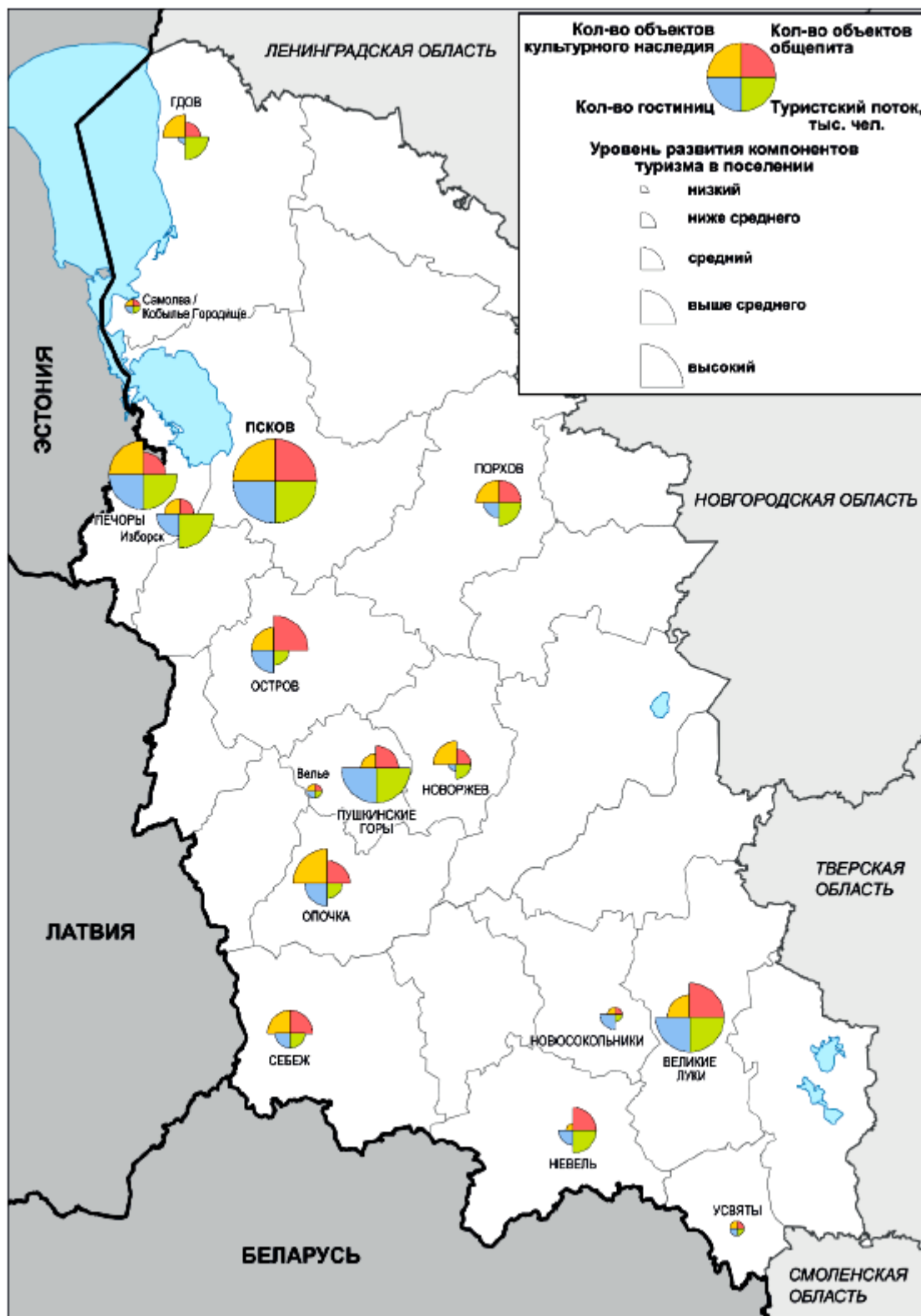


Рис. 1. Исторические поселения Псковской области и уровень развития компонентов туризма

Наиболее посещаемые поселения области: Псков, Печоры, Изборск, Пушкинские Горы и Великие Луки. Псков является абсолютным лидером по всем показателям благодаря размеру города, статусу областного центра и главного транспортно-логистического хаба (значительная часть туристов прибывает железнодорожным транспортом из Санкт-Петербурга и Москвы, размещается в Пскове и посещает близлежащие туристские центры в формате дневных автобусных экскурсий, что снижает нагрузку на их гостиничный фонд).

При этом «вторые центры» довольно сильно различаются между собой по уровню развития различных компонентов туризма. Так, в Печорах хуже развита сфера общественного питания. Ее уровень развития сильно зависит от численности населения, а Печоры — небольшой город людностью менее 10 тыс. чел. Главный туристский объект в городе — Псково-Печерский монастырь, где хорошо сохранилась и гражданская застройка XIX — начала XX вв., а также эстонского периода (1920–1940 гг.).

Расположенный поблизости Изборск имеет значительный турпоток, но отстает по всем другим показателям из-за скромных размеров населенного пункта (500 жителей), хотя статус его объектов культурного наследия высок (наиболее известны Изборская крепость и Труворово городище, связанное с князем Трувором, согласно известной легенде призванным на Русь вместе с Рюриком).

Пушкинские Горы находятся достаточно далеко от Пскова (1,5 ч в пути на автомобиле) и еще дальше от Санкт-Петербурга (5,5 ч в пути на автомобиле), поэтому данный туристский центр имеет достаточно развитую сеть гостиниц, а также значительное количество жилья, сдаваемого посуточно (не учитываемого в данном исследовании), а классический формат посещения — тур выходного дня, обеспечивающий достаточно времени на ознакомление со всеми музейными объектами Пушкинского заповедника. Так как музеи и их экспозиции (весьма ценные) не входят в ОКН, то ранг Пушкинских Гор по данному показателю невысок. Также относительно слабо развита сфера общепита.

Великие Луки — второй по величине город области, «слабое место» которого — малое количество объектов культурного наследия. Город сильно пострадал в годы Великой Отечественной войны, и значительная часть старой застройки безвозвратно утрачена, а центральная часть города — в основном послевоенная сталинская застройка, характерная для областных центров (г. Великие Луки были центром Великолукской области, существовавшей в 1944–1957 гг.). Самый примечательный объект Великих Лук — крепость XVIII в., гораздо более поздняя, чем все остальные крепости Псковской области. Также город обладает большим количеством военных памятников периода Великой Отечественной войны.

В отличие от Великих Лук, Опочка отличается достаточно большим для малого города количеством объектов ОКН (больше только в Пскове и Печорах), но уровень развития остальной туристской инфраструктуры низкий, как и величина турпотока. Здесь сказывается географическое положение города возле крупной автомобильной дороги — многие туристы посещают этот город транзитом, не оставаясь ночевать. Кроме того, на наш взгляд, туристский бренд Опочки не раскручен, город слабо известен. Отдельную проблему представляет сохранение и реставрация ОКН, многие находятся в плохом состоянии. Ядро составляют сохранившиеся валы Опочечкой крепости, значительная часть памятников архитектуры создана в XIX — начале XX вв. Таким образом, культурное наследие обеспечивает городу довольно значимый потенциал для роста турпотока, пока что не реализуемый в полной мере.

Следующая группа исторических поселений в целом имеет средний уровень развития выбранных компонентов туризма, однако каждое имеет те или иные проблемы. В частности, в Порхове мало гостиниц (однако стоит иметь в виду, что в Порховском районе имеется крупный санаторий «Хилово» с большим номерным фондом, организующий экскурсии в т. ч. и в Порхов). В городе сохранились крепость XIV в., а также фрагменты старой городской застройки.

Остров выделяется значительным количеством объектов общепита (он является третьим по величине городом области с населением около 20 тыс. чел.), но низким турпотоком — как и в случае с Опочкой, гостиничная статистика не учитывает транзитный турпоток. Город примечателен цепными мостами XIX в., соединяющими речной остров, где ранее находилась крепость, с «материком».

Себеж — интересный для туриста город, ядро которого находится на озерном полуострове, и где сочетается старая застройка с озерным пейзажем. Однако он находится слишком далеко как от Пскова, так и от Москвы и Санкт-Петербурга, а доступность города на общественном транспорте очень низкая. Слабо развита и гостиничная сфера из-за того, что город находится на территории Себежского национального парка, и постройка новых зданий ограничена.

Гдов — предпоследний по людности город Псковской области с населением около 3 тыс. чел. По этой причине город имеет очень мало объектов общепита и не имеет гостиниц вообще. При этом Гдовский район — один из лидеров по турпотоку в области благодаря положению возле крупного Чудского озера, на берегу которого расположено большое количество баз отдыха. Сам же Гдов находится несколько в стороне, но часто посещается транзитными туристами из Санкт-Петербурга по пути к озеру. В городе сохранились отдельные фрагменты стены Гдовской крепости, а также часть старой застройки,

которая в основном сосредоточена вдоль главной улицы города — Карла Маркса. Таким образом, потенциал для развития культурно-познавательного туризма в городе имеется, но опирается в его очень скромные инфраструктурные ресурсы.

Невель — достаточно крупный город на юге области, в котором практически не сохранилось объектов культурного наследия, но благодаря размеру и удобному положению на автодороге возле границы с Республикой Беларусь и наличию на территории района крупных санаториев и детских лагерей имеется ограниченный потенциал для роста туризма.

Новоржев — самый маленький город области, который, как и Гдов, выигрывает за счет положения возле другого посещаемого объекта, а именно Пушкиногорья. Кроме того, город не имеет объездной дороги, поэтому через него проходит значительный транзитный поток автомобилей с южных и восточных районов области. Из-за этого, а также по причине отсутствия хорошего краеведческого музея, затруднительно посчитать реальное число туристов в городе. Новоржев считается эталонной пушкинской глубинкой, при этом он частично сохранил дореволюционную застройку, которая при должной реставрации и концепции развития могла бы сильно продвинуть город в плане увеличения турпотока. Однако в основном она находится в плохом состоянии, и это серьезная проблема.

Новосокольники — город, который практически не имеет ОКН, да и в целом не особо интересный для туриста. Справедливо и то, что сейчас он не входит в перечень исторических поселений (сам же город основан лишь в начале XX в. как узловая станция).

В последнюю группу попали четыре исторических поселения: Усвяты, Велье, Самолва и Кобылье Городище. Два последних не имеют ОКН, единственное, что их объединяет — предполагаемое место Ледового побоища 1242 г., которое находилось недалеко от них. Символичность места, а также положение неподалеку от государственной границы, побудило установить крупный памятник Александру Невскому на берегу озера, который сейчас стал достаточно раскрученным местом. Можно сказать, что символическое местоположение стало важнее места — ведь туристская инфраструктура никак не улучшилась в данном месте, достаточно удаленном и от Гдова, и от Пскова. Здесь нет ни гостиниц, ни объектов общепита, даже магазин всего один, а дорога к этим деревням почти не проезжаема после дождей и снеготаяния.

Велье — интересное село, расположенное неподалеку от основной автомобильной дороги области (Санкт-Петербург — Псков — граница с Республикой Беларусь), а также от Пушкинских Гор. Здесь находится городище на берегу озера, а также сохранилась застройка купеческого села XIX в. Место посещается транзитными туристами, собственной инфраструктуры обслуживания туристов не сложилось.

Усвяты — маленький и самый южный районный центр области, однако практически ничем не примечательный. Единственное достопримечательное место — Замковая гора, находящаяся возле озера и на которой расположена усадьба Родзянко, ныне заброшенная. С исторической точки зрения возле Усвят сохранилось несколько древних городищ, однако архитектурных памятников, кроме упомянутой усадьбы, там нет. Инфраструктура обслуживания туристов (гостиница и объекты общепита) отсутствует.

Выводы. В Псковской области статус исторического поселения регионального значения присвоен почти всем городам (кроме Дно и Пустошки), нескольким поселкам городского типа и сельским населенным пунктам.

При этом многие из них (особенно сельские и мельчайшие города и поселки городского типа) не имеют достаточных ресурсов для хотя бы поддержания исторического наследия в приемлемом состоянии, не говоря уже о развитии инфраструктуры обслуживания. Уже сложившимся туристским центрам (Пскову, Печорам, Изборску, Пушкинским Горам в первую очередь) несколько легче, т. к. они имеют достаточно устойчивый турпоток и известный туристский бренд. Менее значимым центрам, которые находятся в тени (Остров, Порхов, Опочка, Новоржев, Себеж), остается полагаться преимущественно на обслуживание транзитных туристов и тех немногих, кто часто посещает регион и уже побывал в ведущих туристских центрах области.

С точки зрения управления, необходима разработка отдельных стратегий развития туризма в городах второй и третьей групп, которая бы помогла привлечь инвесторов, которые смогли бы адаптировать объекты культурного наследия для обслуживания туристов и поддерживать их в нормальном состоянии. Пока еще в силе фактическое закрытие стран Евросоюза для массового туризма из России, турпоток в Псковской области будет расти, и целесообразно выровнять различия в туристской инфраструктуре между муниципалитетами в количественном отношении, чтобы сделать сложившуюся туристскую систему более устойчивой.

¹ Приказ Министерства культуры Российской Федерации № 839 от 04.04.2023 «Об утверждении перечня исторических поселений, имеющих особое значение для истории и культуры Российской Федерации» (с изменениями на 19.03.2024). [Электронный ресурс]: URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301427401> (дата обращения: 01.02.2026).

² Исторические поселения. Министерство культурного наследия Псковской области. [Электронный ресурс]: URL: https://gkn.pskov.ru/sites/default/files/perechen_isposeleniy_2.doc (дата обращения: 01.02.2026).

³ Открытые данные Министерства культуры Российской Федерации. [Электронный ресурс]: URL: <https://opendata.mkrf.ru/opendata/7705851331-egrkn/> (дата обращения: 01.02.2026).

⁴ Яндекс-карты. [Электронный ресурс]: URL: <https://yandex.com/maps/> (дата обращения: 01.02.2026).

⁵ Сервис бронирования отелей «Островок». [Электронный ресурс]: URL: <https://ostrovok.ru/> (дата обращения: 01.02.2026).

⁶ БД ПМО. Росстат. [Электронный ресурс]: URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/munst.htm> (дата обращения: 01.02.2026).

Литература

1. Амелькина Д. В. Туризм как фактор развития малого исторического города Зарайск // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2018. Т. 10. № 1. С. 128–154. DOI: 10.17072/2218-9173-2018-1-128154.

2. Байбаков Э. И., Рубцов В. А. Туризм в малых исторических городах России: анализ рисков // *Экологический консалтинг*. 2016. № 4 (64). С. 2–10.

3. Города Запада России и Великая Отечественная война / Е. В. Антонов, В. Л. Бабурин, Е. А. Беляева [и др.]. Смоленск: Смоленский государственный университет, 2021. 408 с.

4. Емельянова Н. А., Сарайкина С. В. Потенциал малых городов Мордовии для развития туризма // *Проблемы региональной экологии*. 2013. № 3. С. 92–96.

5. Иванов И. А. Региональные аспекты реструктуризации туристских потоков в Европе в XXI веке // *Псковский регионологический журнал*. 2024. Т. 20. № 1. С. 136–155. DOI: 10.37490/S221979310029939-5.

6. Манаков А. Г., Иванов И. А., Андреев А. А., Дементьев В. С. Картографические материалы к курсу «География Псковской области». Псков: Псковский государственный университет, 2023. 108 с.

7. Катровский А. П. Мельчайшие города в туристско-рекреационном пространстве России // *Туризм и региональное развитие*. 2024. № 2 (9). С. 28–42.

8. Козлова Ю. И. Основные принципы формирования пешеходно-транспортного каркаса для развития туризма в исторических городах на примере города Смоленска // *Архитектура и строительство России*. 2024. № 2 (250). С. 62–67.

9. Колупаева И. В. Формирование инфраструктуры как базового вектора развития туризма в историческом городе (на примере Барнаула) // *Сервис в России и за рубежом*. 2017. Т. 11. № 6 (76). С. 126–136. DOI: 10.22412/1995-042X-11-6-10.

10. Кулаков А. И., Шишканов В. С., Шишканова М. А. Инвентаризация объектов исторической среды города Иркутска для организации туризма // *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. 2016. № 4 (19). С. 168–176.

11. Лебедев А. Р. Новые типы туризма в среднем историческом городе: современное состояние и тенденции развития // *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*. 2011. № 4. С. 85–90.

12. Максаковский Н. В., Максаковская Н. С. Культурное наследие и событийный туризм как драйвер развития крупного исторического города (на примере Авиньона, юго-восточная Франция) // *Наследие и современность*. 2023. Т. 6. № 3. С. 276–305. DOI: 10.52883/2619-0214-2023-6-3-276-305.

13. Манаков А. Г., Чученкова О. А., Иванов И. А. География туризма Эстонии в контексте трансграничного туристско-рекреационного регионообразования // *Псковский регионологический журнал*. 2019. № 4 (40). С. 80–95.

14. Малые города приграничных с Республикой Беларусь регионов России: миссия, проблемы, динамика / А. И. Данышин, И. А. Иванов, А. П. Катровский [и др.]. Смоленск: Смоленский государственный университет, 2025. 188 с.

15. Орлова В. С. Туризм как фактор развития малых исторических городов России (на примере города Великий Устюг Вологодской области) // *Вектор экономики*. 2025. № 4 (106).

16. Пастернак К. Г. Усадебный туризм как индикатор продвижения культурного-исторического наследия малых городов и сельских поселений // *Московский экономический журнал*. 2024. Т. 9. № 3. С. 366–390. DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_3_154.

17. Пономарева И. Ю., Танкиева Т. А., Слемзина А. О. Вовлечение местных жителей малых исторических городов в туристическую деятельность // *Сервис в России и за рубежом*. 2022. Т. 16. № 3 (100). С. 76–88. DOI: 10.24412/1995-042X-2022-3-76-88.

18. Пономарева И. Ю., Фатуева А. А. Туризм в малых исторических городах Тульской области: концепция создания кластера Богородицк-Венев-Епифань // *Управление устойчивым развитием*. 2021. № 1 (32). С. 28–39.

19. Пономарева И. Ю., Слемзина А. О., Танкиева Т. А. Туризм в малых исторических городах Тульской области: анализ состояния малого и среднего предпринимательства // *Управление устойчивым развитием*. 2021. № 6 (37). С. 27–39.

20. Снитко А. В. Промышленный туризм как направление развития социально-экономического потенциала исторических промышленных городов // *Наукоград наука производство общество*. 2023. № 4–1. С. 12–15.

21. Соколов А. С., Красильникова И. Н. Развитие туристской сферы в Республике Беларусь в 2017–2021 годах и влияние на нее пандемии COVID-19 // *Псковский регионологический журнал*. 2023. Т. 19. № 1. С. 73–86. DOI: 10.37490/S221979310023970-0.

22. Соколов Н. Д. Концепции пространственного развития туристских городов // *Вестник Удмуртского университета. Серия Биология. Науки о Земле*. 2024. Т. 34. № 4. С. 490–500. DOI: 10.35634/24129518-2024-34-4-490-500.

23. Фазлеев М. Ш., Дияров Р. Н. Возможности реализации современных подходов к развитию туризма в исторической среде города Чистополя Республики Татарстан // *Архитектура. Реставрация. Дизайн. Урбанистика*. 2024. № 1 (3). С. 167–176.

24. Фирсова А. В. Возможности исторического города в сегменте молодежного туризма (на примере г. Чердынь) // *География и туризм*. 2019. № 1. С. 98–104.

25. Gabdrahmanov N. K., Rubtsov V. A. Specificity of tourism development in small and medium-sized cities of Russia // *Services in Russia and Abroad*. 2017. Vol. 11. No. 7 (77). P. 55–64. DOI: 10.22412/1995-042X11-7-5.

26. Potapov I. A. Tourism development problems and prospects in small historical towns of the Arkhangelsk region // *Geographical Bulletin*. 2016. No. 4 (39). P. 100–109. DOI: 10.17072/2079-7877-2016-4-100-109.

