

Глеб Тюрин

Как возродить российскую деревню:  
**УРОКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

ЭкоЦентр «Заповедники»

Москва

2016

УДК 353(470.11-22)  
ББК 63.3(2)64-21+66.3(2Рос)

Т98

*Автор выражает благодарность своему сыну Владимиру Тюрину  
за активное участие в подготовке книги*

**Тюрин Г.В.**

**Т98** Как возродить российскую деревню: уроки и перспективы /  
Г.В. Тюрин. – Москва: Московский Политех, 2016. – 176 с.

ISBN 978-5-2760-2416-5

Книга рассказывает об опыте развития сельских территорий, построенном на вовлечении жителей деревень в позитивные преобразования своей местности, на их самоорганизации и самостоятельной (при поддержке властей) деятельности по решению своих проблем. Такой подход развивается в России с конца 1990-х гг. и становится все актуальнее.

Автор, ставший инициатором и организатором этой работы в России, обобщает накопленный почти за двадцать лет обширный материал и рассказывает о наиболее успешных инициативах: как о проектах, которые были созданы им либо при его участии, так и о проектах последователей. Особое внимание уделено опыту сельского развития в Архангельской области, которая в конце 1990-х – начале 2000-х гг. стала флагманом местного развития в России. Кроме того, автор раскрывает свое понимание модели развития сельских территорий, базирующейся на опыте многих стран, и предлагает свои подходы в этом направлении.

Книга адресована широкому кругу читателей, но особенно заинтересует тех, кто думает о возрождении российской глубинки.

**УДК 353(470.11-22)**  
**ББК 63.3(2)64-21+66.3(2Рос)**

*Данная публикация подготовлена в рамках проекта «Искры надежды для российских деревень», реализованного при софинансировании Европейского Союза. Содержание данной публикации является предметом ответственности Г. Тюрина и не отражает точку зрения Европейского Союза.*

ISBN 978-5-2760-2416-5

© Тюрин Г.В., 2016  
© ЭкоЦентр «Заповедники», 2016  
© Московский Политех, 2016

# Проект

## «Искры надежды для российских деревень»

Проект реализован при финансировании Европейского Союза.  
Основной исполнитель проекта – ЭкоЦентр «Заповедники» (Москва).

Проект способствует развитию сельских поселений через диалог и взаимодействие населения, органов местного самоуправления и ООПТ (государственные природные заповедники, национальные парки и иные особо охраняемые природные территории).

Проект реализован на территории сельских поселений в пилотных регионах России: Алтайском крае и Республике Алтай, Архангельской области, Калининградской области, Краснодарском крае. При этом, методические материалы и практический опыт, наработанный за время осуществления проекта, могут быть применимы любыми сельскими поселениями России, а также особо охраняемыми природными территориями, заинтересованными в развитии сельских регионов.

### **Цели проекта:**

- Устойчивое социально-экономическое развитие сельских поселений через вовлечение граждан во взаимодействие с органами местного самоуправления и ООПТ и в процесс принятия решений, касающихся качества их жизни, а также в практическую деятельность, в том числе в сельский туризм
- Содействие развитию сельских поселений России через поддержку проектов, инициированных местными жителями.

В рамках проекта были организованы семинары, вебинары и стажировки для местных жителей, на которых проводилось их обучение подготовке собственных проектов – социального либо коммерческого характера с акцентом на экологичность.

На базе специально разработанной веб-платформы в сети Интернет был организован обмен опытом и общение между пилотными регионами проекта, между жителями регионов-партнеров. Сформировано неформальное сообщество. В популярных социальных сетях созданы группы, присоединиться к которым могут все интересующиеся данной проблематикой. Создана библиотека методических и информационных материалов по теме проекта с возможностью открытого пользования. Состоялись обучающие туры в Архангельскую область, на Алтай и в Восточную Европу для ознакомления участников проекта с лучшим российским и зарубежным опытом.

Лучшие инициативы некоторых поселений в пилотных регионах получили на конкурсной основе финансовую поддержку и смогли реализовать свои социально значимые и бизнес-проекты.

## Об авторе

Глеб Владимирович Тюрин родился в семье известного журналиста В.М. Тюрина. В детстве с семьей переехал на Русский Север, который считает своей родиной. Ученик выдающегося историка Севера Ксении Петровны Гемп. Будучи студентом, работал сотрудником проектной группы Министерства культуры СССР по созданию национального парка на Кенозере. Провел множество экспедиций по деревням Севера.

Затем семь лет трудился сельским учителем. Позже был переводчиком и менеджером в Американской школе бизнеса, в иностранных бизнес-компаниях. Стажировался на Западе. Изучал банковское дело в Германии. Несколько лет работал старшим валютным дилером крупного банка.

В конце 1990-х годов создал в Архангельске центр развития деревень – Институт общественных и гуманитарных инициатив (ИОГИ). Работа ИОГИ и созданного Г.В. Тюриным позднее Фонда развития местных сообществ (правопреемника ИОГИ) привела к серии успешных проектов в десятках деревень, запустила движение сельских ТОСов в Архангельской области (сегодня в него включено около 800 сельских органов ТОС), продолженное в дальнейшем в других регионах страны. В настоящий момент возглавляет фонд развития местных сообществ «Инициатива».

Автор работ по истории Севера, теории и практике местного развития, опубликованных в России и за рубежом. Автор сценариев документальных фильмов и телепередач, снятых в России и на западных телеканалах. Ведет тренинги и семинары в разных регионах страны. Лауреат ряда отечественных и иностранных премий.

## Предисловие

В последнее время я стал думать, что значимые идеи – это не результат мыслительного процесса одного человека или небольшой группы людей. Такие идеи, по сути, генерирует все сообщество, и они висят в информационном поле – горячие, наэлектризованные идеи, ожидающие своего часа.

Именно такой является сегодня идея, которой посвящена эта книга, – она о возрождении деревень. И я не могу представить временного периода, когда она была бы актуальнее, чем сейчас. Есть огромное количество людей, которые начали думать о развитии глубинки, которые хотят вернуться в наши деревни и малые города, чтобы там жить. Но большинство из этих людей не очень понимают, что и как делать. Нет нужных знаний и навыков. Непонятно, за что браться, с чего начать, куда двигаться.

Но определенный опыт в развитии деревень «снизу», на основании инициативы сельских жителей в нашей стране есть. И вот возникло желание – этот опыт обобщить, показать, что сделано в этой сфере за последние пятнадцать лет.

Часть этого опыта – проекты, к которым я имел непосредственное отношение. В общем, их было уже немало. У них был разный уровень успешности: некоторые проекты не совсем получились, другие, напротив, оказались вполне удачными, и они продолжались (и продолжают) на протяжении довольно длительного времени.

Весь этот опыт до сих пор остается должным образом неосмысленным и не очень известным. Конечно, информацию обо всей этой работе никто не прятал, не помещал в секретный архив, но для большинства людей она не доступна, либо доступна в очень ограниченном объеме. Поэтому есть смысл как-то систематизировать и показать эти проекты, в которых люди сами, «с нуля» берутся за развитие своих территорий. Мне представляется очень важным, чтобы поиски, удачи, достижения, ошибки, которые были на этом пути, стали известны людям.

Отдельным блоком в книге рассказано о проектах в Архангельской области, которые в каком-то смысле запустили движение по развитию территорий в России. Это были первые ласточки местного развития в нашей стране, и их опыт подхватили, о них писали газеты, о них заговорили в мире. Целый ряд проектов оказался необычайно успешным. Там были на самом деле замечательные находки, придумки, была создана некая система формирования изменений, которая возникнув, стала развиваться. Позднее эта система развития была утрачена. И потому важно показать, как это выглядело, как за относительно короткое время возникло довольно существенное количество проектов, как

эта работа охватила большое количество людей, которые загорелись, увидели возможности, включились в активные преобразования, создали замечательные истории успеха. Это явление получило оформление в виде движения сельских ТОСов – органов территориального общественного самоуправления.

И это явление стало нарастать. Оно пошло в другие регионы. Власти разных субъектов Российской Федерации стали осознавать, что это нужно, что включение людей на низовом уровне дает территориям существенные возможности, что по сути это ключевой элемент их развития. Это явление стало приобретать разные формы, трансформироваться, включать в себя новые жизненные реалии, например социальное предпринимательство, кооперацию, экологию, попытку совместить развитие местных сообществ с сохранением наших уникальных природных ресурсов (и данная книга возникла в рамках проекта «Искры надежды российских деревень» по развитию местных сообществ на особо охраняемых территориях).

Здесь хотелось бы рассказать, почему меня волнует настоящее и будущее деревни.

Деревня всегда, так или иначе, присутствовала в моей жизни. Мой дедушка Михаил Иванович Тюрин был крестьянином – настоящим русским мужиком. И образцом для подражания. Михаил Иванович родился в Орловской губернии, имел всего три класса образования в церковно-приходской школе, что не мешало ему много читать и иметь большую домашнюю библиотеку. Он жил в деревне на Украине и устроил там огромное хозяйство: сад, пчелы, куры. Я до сих пор вспоминаю детство, проведенное у дедушки с бабушкой, как один из самых светлых и счастливых периодов моей биографии.

Однако большую часть своей жизни я прожил в Архангельске, где окончил школу и вуз. Однажды, когда я еще учился в педагогическом институте, меня пригласил к себе ректор В.Н. Булатов.

– Не хочешь, – спросил он, – стать участником научной группы Министерства культуры СССР по созданию национального парка на Кенозере? Будешь ездить по деревням, в экспедиции, работать в архивах.

Так еще в студенческие годы началась моя работа на сельских территориях. Сдавал экзамены экстерном и уезжал на несколько месяцев в экспедиции по деревням. Либо отправлялся в Москву или Санкт-Петербург и работал там в архивах. Я собрал несколько тысяч страниц документов, посвященных Кенозеру (до революции это была не Архангельская область, а Олонецкая губерния). А потом вместе с ректором мы написали историческое обоснование создания национального парка на Кенозере; я был соавтором этого важнейшего документа, который потом был передан в Министерство культуры РФ. Участие в этой работе стало одним из моих первых университетов.

Другим важнейшим университетом стало общение с удивительным человеком, историком Севера, Ксенией Петровной Гемп, у которой я почти 15 лет был, если можно так сказать, секретарем. Мы познакомились, когда ей было почти девяносто лет. Ксения Петровна происходила из древнего княжеского рода, когда-то лично была знакома чуть ли не с половиной деятелей культуры Петербурга времен Серебряного века. В Архангельске она вела научную деятельность в области альгологии (возглавляла водорослевую лабораторию), но при этом всю жизнь занималась деревней – изучала Поморье, крестьянский быт. Людей, которые знали бы Русский Север, северную деревню так же хорошо, как Ксения Петровна, наверное, уже нет на свете. Она передала в Пушкинский дом огромный архив (десятки тысяч единиц хранения), в котором были уникальные документы – крестьянские письма, грамоты, единственный сохранившийся автограф патриарха Никона, материалы протопопа Аввакума. Я ездил с посылками от Ксении Петровны в Пушкинский Дом, к академику Д.С. Лихачеву, которому передавал от нее северные пряники – козули. Ксения Петровна познакомила меня с целым рядом видных ученых в Пушкинском Доме, в Русском географическом обществе – преимущественно с людьми, которые изучали Север, крестьянскую культуру. Это общение формировало вокруг меня некое информационное поле, в центре которого всегда были деревни.

А потом я на 7 лет уехал работать учителем в сельскую глубинку Архангельской области: преподавал в Верхнетоемском, Пинежском, Мезенском районах. Шли последние годы перестройки, время было трудное. В деревнях тогда еще сохранилась удивительная сельская атмосфера. При этом на полках местных магазинов не было почти ничего, кроме хлеба и сахара (и несколько товаров по карточкам). Это был еще один университет.

После этого я работал переводчиком в элитной американской школе бизнеса (переводил лекции известных американских профессоров), изучал банковское дело в Германии и стажировался в немецком банке, работал старшим валютным дилером в крупном банке в Архангельске. Это было время, которое принесло новый опыт и умение решать сложные задачи. Но в середине 1990-х банк рухнул (как и многие региональные банки в то время). Встал выбор – чем же заниматься дальше.

Можно было уехать в Москву и найти работу в банковской сфере. Но я решил вернуться к «деревенскому вопросу», который всегда меня интересовал, и заняться развитием деревни, – тем, что называется местным развитием.

К тому времени у меня уже было некоторое представление о том, как выглядит мировой опыт местного развития. Когда-то в небольшом городе на севере Скандинавии я попал на встречу жителей в местной школе – заседание «кружка будущего». Для человека из России это было очень странное объединение, и сначала я не мог понять, что там происходило: в центре вполне себе

благополучного (а по нашим меркам – так и роскошного) поселка сидели люди и на трезвую голову обсуждали, как им жить дальше. На вопрос «зачем», они ответили: «Потому, что будущего нет», объяснив, что большая часть жителей работает на фабрике по обогащению руды, а разработка ее месторождения через пять лет должна завершиться.

Тогда я задал вопросы, которые, наверное, возникли бы у любого моего соотечественника:

– Но почему вы-то этим занимаетесь? Почему этим не занимается власть?

– Власть, конечно, тоже должна что-то делать, и она будет это делать. Но если что-то нужно нам, то сделать это можем только мы, – ответили мне, – и будет лучше, если это будем делать мы сами, – при поддержке власти.

Все это произвело на меня впечатление: здесь была та форма социализма, которую я мог принять, – когда население само способно себе помочь. Мы же к тому времени пережили крушение советского социализма, где все решалось по указке ЦК или обкома партии. И потому он рухнул, а на нас напал дикий рынок.

А ведь в России до революции 1917 года существовало самоуправление в разных формах – артели, кооперативы, земства. Люди жили организованными группами, сами себя обеспечивали, не получая ни пенсий, ни пособий. При этом жили подчас очень хорошо. Например, на Севере строили большие дома, занимались промыслами, отправляли на ярмарки стада быков. В районах, которые сейчас считаются приполярными, получали по сорок центнеров ржи с гектара (без тракторов, удобрений и гербицидов). Фантастика!

Узнав о шведском опыте, я стал собирать материал о самоуправлении в разных странах. Выяснилось, что в Швеции, Финляндии, Дании, США есть тысячи деревень, в которых жители организованы и сами решают все вопросы. Причем, их район может называться «комьюн» (commune), то есть коммуна! В общем, за рубежом коллективное взаимодействие играет важную роль – куда более важную, чем мы можем себе представить.

Я увидел, что эти маленькие производства за рубежом создавались на основе общин (по-английски «комьюнити»). И все эти иностранные «комьюнити» представляли собой примерно то же самое, что в России когда-то называлось земством. Только там эта самоорганизация продолжается до сих пор, и в она во многом стала основой развития целых стран. Скажем, в США 60 % всего ВВП создают небольшие производства, которые находятся в провинции. Более 70 % процентов всех рабочих мест – опять же маленькие фирмы в сельской местности.

Почему-то «отцы» наших либеральных реформ оказались об этом совсем не осведомлены. В условиях дикого рынка нас стали учить: человек человеку волк, каждый сам за себя! А коллективная жизнь отрицается и осмеивается: «Вот совок, колхоз!» Но это не «совок»! Это основа жизни США, Китая, Ин-



дии, Европы, Латинской Америки. И именно с этими объединениями связано, так или иначе, немало выдающихся достижений в экономике многих стран.

В 1990-е годы мне удалось поехать по Скандинавии и вообще по Европе. И везде мне доводилось видеть очень успешный опыт местного развития.

А что же Россия? В 1997 году я вернулся на родину и создал свою организацию, чтобы развивать сельские территории. Название выбрал, пожалуй, слишком заумное – «Институт общественных и гуманитарных инициатив» (ИОГИ). Спустя еще несколько лет появилась новая организация – «Фонд развития местных сообществ «Инициатива». На протяжении ряда лет эти две организации работали вместе. ИОГИ был, что называется, лицом – более известным, раскрученным; фонд получился вспомогательным, но тоже очень важным.

Несколько лет понадобилось, чтобы понять, как следует развивать практическую деятельность в деревнях. Я собрал небольшую команду, в которую вошли Андрей Ружников, Вероника Сухопарова, Павел Кривоногов, Андрей Канжин и еще ряд людей. Нам нужны были сотрудники, которые были бы мастерами на все руки, могли бы выполнять множество задач, – социальные организаторы (потом появилось понятие «социальные дизайнеры»), психологи, экономисты. Они должны были понимать, как мобилизовать и объединять людей в группы, как выстраивать некий диалог внутри каждой группы, как обеспечить то, что называется «групповой динамикой»... Перечислять можно долго. Причем всю эту работу нужно было еще связать с сельскими традициями, базовыми ценностями деревенских жителей. А потом проследить за тем, чтобы группа выросла, собрала вокруг себя большее количество людей и стала неким центром объединения. Надо было запустить процесс реальных преобразований на местном уровне. Важно, чтобы у людей в сельских группах появилось будущее, появились доходы, новая работа. Если этого не будет, то просто красивые проекты (необычные, яркие) не сильно им помогут.

К 1999 году мы уже развернулись на полную катушку, а в начале нового столетия перешли к реализации реальных проектов в деревнях. О некоторых из них вы сможете прочесть в этой книге.

Сегодня развитие сельских территорий становится все более и более актуальной и востребованной темой. Не скрою – это не легкое дело. Нельзя сказать, что оно уже встало на ноги. Множество проектов, о которых мне известно, провалились или достигли очень скромных результатов. Еще очень много вопросов. Но очевидно, что внимание и интерес к этой теме растет, и мы в книге ориентируемся, прежде всего, на успешные начинания. Это не значит, что негативный опыт неинтересен, наоборот – если кто-то сможет поучиться на чужих ошибках и тем самым чуть облегчить себе работу, то я буду только рад. И хочу надеяться, что наша книга внесет свою лепту в то, чтобы процесс возрождения деревни пошел активнее.

# Раздел I.

## ОБЩИЕ ПОДХОДЫ

### Глава 1. Мы рискуем потерять свою страну

#### Кризис сельских территорий

Россия – огромная страна, состоящая из сотен тысяч малых мест, – небольших городов, сел, деревень. Малые места формируют собой пространства страны, и это ключевой фактор российской экономики и геополитики. Но сегодня нарастают процессы разрушения пространств, запустения малонаселенных территорий.

Последние 15 лет мы являемся свидетелями коренной трансформации территориальной структуры российского общества. Российская деревня исчезает. Можно говорить о том, что идет совершенно небывалый процесс, невиданным образом меняющий страну.

Количество населенных пунктов в нашей глубинке сокращается. Но и в тех поселениях, которые продолжают существовать, численность жителей падает. Матери гонят детей в большие города. Тенденции депопуляции противостоит некая встречная тенденция, новая городская (или дачная) колонизация. И все же этот процесс не перекрывает депопуляции.

С начала 1990-х годов в России исчезло более 150 000 сельских населенных пунктов. Нет точных данных, сколько «живых» среди тех, что остались. Есть немало таких, которые значатся живыми, но по факту их нет. Когда закрывается школа, клуб, библиотека, когда уезжает молодежь, эта деревня уже обречена. Исчезают не только деревни, но и малые города. В.Л. Глазычев отметил: «Если между двумя переписями в России исчезла одна деревня из трех, то в течение ближайших десяти лет, смею утверждать, исчезнет один малый город из трех. На них просто не достанет людей»<sup>1</sup>.

Можно сказать, что сегодня наша страна разделилась на два неравномерных анклава:

- территории роста, которые могут развиваться и которые начали развиваться;

---

<sup>1</sup> Глазычев В.Л. Глубинная Россия наших дней: стенограмма лекции профессора Вячеслава Глазычева, прочитанной в клубе Bilingua 16 сентября 2004 г. в рамках проекта «Публичные лекции Полит.ру». URL: <http://polit.ru/article/2004/09/21/glaz>.

- стагнирующие, разрушающиеся территории, развитие которых сегодня прекратилось.

Подавляющее большинство сельских территорий России оказалось именно в числе этих кризисных территорий. Пространственное разрушение, депопуляция села – одна из угроз безопасности страны. Страна не может существовать, если все население соберется в мегаполисах и нескольких регионах Черноземья.

Этот процесс не осмыслен должным образом. Складывается феноменальная ситуация: мы видим угрожающий кризис, но он не привлек к себе должного внимания. Кто-то твердит, что это естественный процесс – дескать, урбанизация. Авторы доклада «Стратегии территориального развития России», подготовленного комиссией регионального развития Общественной палаты РФ, отмечают: «Целостный мониторинг этих процессов в масштабе страны (да и в масштабе регионов) не ведется, и карты изменений обитаемого пространства не существует, хотя совокупный эффект от этих подвижек, чаще всего малых, в каждом конкретном случае поистине грандиозен»<sup>2</sup>. За прошедшие с того времени годы ничего существенно не изменилось.

Одной из причин подобного положения можно считать доминирование представлений о том, что пространственное сжатие глубинки – это не кризис, а некий естественный и потому практически необратимый процесс. Но, во-первых, многие естественные процессы и их последствия необходимо предотвращать, например эпидемию чумы или сход лавин в горах. Во-вторых, существующие представления о локальности – это следствие доминирования одностороннего понимания, так как все рассматривается с точки зрения интересов больших городов. Этот кризис обусловлен в том числе и тем, что нет системы управления пространствами, создания изменений на них (хотя это есть во всем мире).

Но пространства, лишенные внутреннего развития, превращаются в зону затрат. И эти затраты огромны. Не изменив способа управления пространствами, мы не можем всерьез рассчитывать на достижение важнейших целей, стоящих перед страной: модернизации экономики, преодоления сырьевого сценария развития, становления демократических институтов, решения демографических проблем.

В данный момент локальные территории отличаются отсутствием конкурентоспособной экономики. Ее нет даже на бумаге. У территорий нет соб-

---

<sup>2</sup> Стратегии территориального развития России (к технологиям общественно-государственного партнерства). Общественная палата Российской Федерации. Комиссия регионального развития. URL: [http://www.glazychev.ru/publications/doklady/2008-04-12\\_doklad\\_oprf\\_str.htm](http://www.glazychev.ru/publications/doklady/2008-04-12_doklad_oprf_str.htm), <http://do.gendocs.ru/docs/index-153422.html>.

ственных средств и доходов, поэтому их жизнеспособность почти полностью поддерживается за счет внешней помощи (дотаций, трансфертов и т.п.).

Кроме того, мы должны обратить внимание на изменение сценариев взаимодействия с территориями двух крупных игроков – массового производства и государства. Крупное промышленное (или агропромышленное) производство до сих пор является, по мнению многих представителей нашей региональной и муниципальной элиты, «главной надеждой и опорой» в развитии малых мест. Но надо понять: на большинстве территорий страны массовое производство сегодня невозможно.

Кризис территорий проявляется и в трагическом разрыве между поколениями людей. Прежний образ жизни в глубинке исчерпал себя, а нового еще не создали. Люди постарше остаются «доживать», а молодежь перемещается в города.

А ведь создание нового, более успешного образа жизни для российских локальных территорий является ключевым фактором и для решения демографической проблемы! В городах рождаемость не бывает такой, чтобы обеспечить воспроизводство населения. На двоих родителей всегда меньше двух детей. Это часть городского образа жизни. Люди воспроизводятся в сельской местности. Чтобы это стало возможным сегодня, надо чтобы на локальных территориях существовал образ жизни, который люди считали бы нормальным, допустимым (при этом необязательно очень обеспеченным).

Сегодня решение демографической задачи маловероятно, потому что страна лишилась главного места репродуктивного поведения своего населения – локальных территорий. А молодежь, уехавшая в города, вести себя репродуктивно не может по ряду причин. Во-первых, большинство выходцев из малых мест в городах уже не нужны. Там нет такого количества рабочих мест. Еще сложнее с жильем. Во-вторых, даже та часть выходцев из малых территорий, которые смогут найти себе место в городах, не будут активно участвовать в решении демографической проблемы. Они вынуждены будут потратить 15–20 лет своей жизни на решение базовых материальных, жилищных, карьерных проблем. В этих условиях дай бог им родить хотя бы одного ребенка.

Но глубинка – это, собственно, и есть Россия. Она формирует собой пространство нашей страны и, значит, оказывается среди основных геополитических вопросов. Для России значимость ее территорий намного выше, чем может показаться на первый взгляд.

Кризис преодолим! Сегодняшний кризис села – это в первую очередь кризис системы управления. Это кризис смыслов, кризис понимания. Кто-то из великих сказал, что из тупика нельзя выйти с теми же мыслями, которые в него завели.

## Глава 2.

# Модель развития сельских территорий

### Подходы к созданию модели

Для того чтобы работать с развитием какого-то явления, например сельских территорий, надо представлять, как это развитие будет выглядеть и как его запустить. Другими словами, у нас должна быть какая-то модель развития, должен быть понятный алгоритм.

Речь идет о формировании *общего представления о том, что такое человеческая жизнь в глубинке в современных условиях, о создании нового уклада*, который дает людям возможность жить там и чувствовать себя достойно. Одна из главных проблем заключается в том, что представления об этом нет.

Прежний образ жизни (уклада) закончился. А нового не возникло. И в этом все дело.

Кто-то говорит, что не надо ничего искать, надо просто ехать в деревню и все. Будете радоваться солнцу, соснам, и там все как-нибудь само собой утрясется. Но большинство людей, которые могли бы включиться в преобразование деревни, ждут появления этой самой новой модели. И с места не трогаются.

Новый образ жизни – это ответ на ряд вопросов. Это сочетание ряда следующих элементов.

- *Экологическая привлекательность* сельской местности, природная среда – в общем, ВЮ. Люди все больше хотят натурального, хотят жить в природной среде. Это один из главных ресурсов, привлекательный элемент.
- *Экономика*, позволяющая в этой самой среде зарабатывать. Очевидно, что эта экономика будет не такой, как прежде: КАК люди, которые уехали жить на природу, смогут зарабатывать?
- *Технологии* (их перекачка) – один из ключевых вопросов. Отношение к «технологиям» определит уклад. Есть те, кто воспринимает технологии как зло – у них будет один уклад. Другой – у тех, кто будет думать, что без технологий нет экономики.
- *Новая инфраструктура* деревни (образование, медицина, дороги, культура, системы связи, транспорт и т.п.). Как создать все это?

Вопросов много. Но есть один, который, наверное, нужно считать стартовым: что будет платформой для формирования этого нового уклада? На какой платформе могут быть собраны разные элементы? Или говоря другими словами, кто и как свяжет все эти элементы? Без этого никак. Нужно, чтоб было то, от чего можно «плясать».

Последнее столетие мир в основном использовал две платформы, которые называются «государство» и «свободный рынок». Тот уклад, о котором мы говорим сегодня, предполагает формирование некой новой платформы под названием «мы сами». Но как это? Внятного представления явно не хватает. И что это значит в наших отношениях с этими другими платформами?

Что это означает во взаимодействии с государством? Мы что – хотим стать полностью автономными? Что это означает во взаимоотношениях с рынком? Мы что – хотим совсем отказаться от рынка?

Если мы внимательно посмотрим на то, что происходит в стране, то вынуждены будем признать, что последние десятилетия происходит уход из провинции двух главных игроков – государства и рынка. Они добровольно снимают с себя полномочия и ответственность. И уходят. Вопрос о формировании в провинции третьего уклада поставлен по сути дела давно.

### **Исчезновение двух полюсов**

В начале 2000 года в журнале «Эксперт» была опубликована статья одного из видных экономистов современности Теодора Шанина под названием «Почему до сих пор не умер русский народ»<sup>3</sup>, в которой он ставит вопрос: как могло получиться, что почти в невыносимых условиях не наступило голода, народ удивительным образом выжил? Шанин дает объяснение, вводя понятие эксполлярных экономических структур, которые и позволили россиянам выжить, несмотря на ужасы кризиса 1990-х.

Эксполлярные, значит, не относящиеся к двум полюсам – государственному и рыночному. В XX веке считалось, что ничего, кроме государства и рынка как типов хозяйствования не осталось. Шанин показал, что есть еще неформальные (эксполлярные) структуры, которые не относятся к этим полюсам. Они не исчезли, а приняли иные формы.

Это различные виды семейной экономики, личные приусадебные хозяйства, садовые товарищества, разные формы бартера, перекупщики, неформальные объединения. Перед нами очень разноликие виды деятельности с разным уровнем эффективности и продуктивности. Объединяет их неформальность, исключенность из двух «главных» сфер, которые формировали то, что было принято считать цивилизацией. Но Шанин, вслед за рядом других известных экономистов, говорит о том, что эксполлярная экономика – не рудимент, не отживающая реальность, – это одна из важных сфер. Для миллионов людей эксполлярная экономика останется ключевой формой жизнедеятельности. Именно она помогла выжить миллионам людей в лихие 1990-е годы.

---

<sup>3</sup> Шанин Т. Почему до сих пор не умер русский народ // Эксперт. – 2000. – № 1–2 (213).

С Шаниным особенно не спорили. В академических кругах его концепцию приняли с известным интересом. Но и только-то. В целом поток экономической мысли оставался в русле либеральной модели.

Эксплоярная экономика незримо росла все эти годы. То, каковы размеры этой экономики в нашей стране, российское общество с удивлением узнало в 2013 году после выступления заместителя председателя Правительства РФ О.Ю. Голодец на международной конференции в Высшей школе экономики. Ольга Юрьевна, говоря о рынке труда, рассказала: «Сегодня из 86 млн человек в трудоспособном возрасте в секторах, которые нам видны и понятны, занято всего 48 млн человек. Все остальные – непонятно, где заняты, чем заняты, как заняты»<sup>4</sup>.

Это выступление вызвало эффект взорвавшейся бомбы. СМИ, соцсети и блогеры бросились обсуждать новость. На самом деле, как может быть так, что половина россиян трудоспособного возраста скрылась в неизвестном направлении! Один из блогеров писал: «38 миллионов... А это без нескольких миллионов население Испании! Спрашивается, куда смотрят статуправление, службы занятости, налоговики, наконец? Зачем проводятся переписи населения?»<sup>5</sup>. Общество недоумевало: почему никто прежде не видел этого явления? И что делает государство?

Но все это наглядно показывает, что наша провинция живет в условиях почти полной эксплоярности, отключенности. Она «отключена» почти от всего. Это требует пересмотра подходов к управлению и развитию.

«Отключение» деревни от рынка произошло сразу с началом шоковой терапии начала 1990-х годов. Большинство «старых русских», живущих в провинции, сразу же «выпали» из рыночной экономики. Поскольку тот переход к рынку означал захват собственности одной частью общества и отстранение от оной остальных. Остальные были разорены, «отключены», подавлены и деморализованы. И речь шла не о том, станут ли эти люди равноправными субъектами рынка, а о том, какой процент из них смогут выжить. Анатолий Чубайс признавал: «...мы отдали собственность тем, кто был к ней ближе. Бандиты, секретари обкомов, директора заводов. Они ее и получили»<sup>6</sup>.

Словом, российский рынок начала 1990-х для большинства жителей глубинки стал чем-то вроде чумы, тотального бедствия. Именно поэтому русский народ к концу 1990-х годов двумя руками высказался за столь ругаемый либе-

<sup>4</sup> Вице-премьер Голодец: 40 млн россиян заняты «непонятно где и чем» // Агентство Интерфакс. 2013. 3 апреля. URL: <http://www.interfax.ru/russia/299143>.

<sup>5</sup> Блог Цинговатов Юрий Львович. URL: <http://planetasmi.ru/arkhiv/23178-olga-golodets-38-mln-rossiyan-neronyatno-gde-i-shem-zanyaty-i-sozdayut-problemy-dlya-obshchestva-interfaks>.

<sup>6</sup> Анатолий Чубайс: «Я нормальный человек. Понимаю, в это трудно поверить, но уж поверьте» // Коммерсантъ. 2013. 16 июня. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2212682>.

ралами государственный капитализм при всем его очевидном, скажем так, несовершенстве. И вот теперь стало понятно, что значительная часть провинции «отключена» и от государства. Она живет какой-то своей неведомой жизнью. А государство не знает, куда этот народ подевался и что со всем этим делать.

### **Деревня как параллельная вселенная**

Большая часть нашей глубинки «улетела» в какую-то свою параллельную вселенную, создав особый эксплоярный уклад. Его можно назвать попыткой выживания в условиях разрухи. Он распадается на несколько слоев. Мы условно выделим три ключевых.

Первый можно назвать натуральным хозяйством. Это, условно говоря, огороды, река, лес с ягодами и грибами. Сюда же относится пресловутая самозанятость.

Второй слой – незаконная экономическая деятельность. Сюда относится кража проводов, черные (нелегальные) рубки леса, браконьерство, растаскивание домов на кирпичи или на дрова. И т.д. и т.п.

Третий слой неформальной экономики – предпринимательство, совершаемое в тени, – по домам, в гаражах, подвалах, сараях. Нелегальное предпринимательство неразрывно связано с легальным: они постоянно перетекают одно в другое.

Имеющийся сегодня эксплоярный уклад – *это все же не совсем экономика*. И в сознании людей, которые в него включены, – *это не совсем жизнь*. Много раз приходилось слышать слова вроде: «Мы не живем, мы доживаем». Наверное, точнее будет определить этот уклад в его сегодняшнем виде как «доживание». Это все равно уход, сворачивание. Этот уклад является неустойчивым, разрушающимся, в первую очередь, в силу крайне низкой эффективности хозяйственной деятельности, которая определяется следующими факторами:

- одиночный характер деятельности. Большинство выживают в одиночку;
- отсутствие доступа к технологиям, механизма трансфера технологий. Почти все – вручную;
- неспособность аккумулировать финансовые и прочие ресурсы;
- неспособность создать сбыт продукции. Поэтому нет смысла производить.

Возникший уклад не может служить основой для развития. Уровень жизни – нищета. Психологическое состояние – апатия и неверие в улучшение ситуации.

### **Необходимость новой платформы**

Возможно ли что-либо сделать за счет усилий государства, даже при увеличении расходов с его стороны? Нет. Денег не хватит.



Возможно ли что-то сделать за счет либеральной рыночной системы? Однозначно нет. Опыт двадцати лет реформ показывает, что «вписаться» в существующий рынок большинству сельских жителей страны не удастся.

Тогда как помочь территориям, сельским жителям и тем, кто хотел бы жить в глубинке? Или другой вопрос: возможно ли эксплоярную экономику сделать более «человеческой», более продуктивной, эффективной? Возможно ли сделать так, чтобы подход «мы сами» означал не нищету и безнадегу, а развитие и более-менее достойную жизнь?

### **Мировой опыт «третьего пути»**

Мы не одиноки. Проблемы, с которыми мы сталкиваемся сейчас, капиталистические страны испытали полвека назад. Им тоже пришлось пройти через запустение провинции, отток населения, рост бедности, невозможность решить проблемы территорий через традиционные механизмы.

Они видели: развитие капитализма вело к ужесточению социальных противоречий, формированию проблемных зон, которым рыночная экономика помочь не могла. Во многих странах начали возникать депрессивные территории, гетто, нищие кварталы и пригороды, которые оказались «не нужны» рынку. Стали множиться «ненужные» сельские территории, затем малые города. Появились «ненужные» слои населения. И с этими «ненужными» людьми и территориями надо было что-то делать.

В США в начале 60-х годов XX века осознали: за чертой бедности живут десятки миллионов человек. Не преодолев этого, страна не в состоянии дальше развиваться.

Первым появился такой подход: бедным территориям должно помочь государство. Возникли программы помощи. Но оказалось, что государство по ряду причин помочь не в состоянии. Во-первых, нехватка ресурсов. Но главное, как показала практика, борьба с нищетой путем выдачи пособий приводит не к искоренению бедности, а (как это ни странно звучит) к ее росту. Выдача пособий ведет к тому, что теряется мотив самостоятельно зарабатывать. И нищета становится вечной спутницей депрессивных территорий.

Десятилетия понадобились, чтобы понять: нужно, чтобы люди САМИ искали выход из того трудного положения, в котором оказались. У всех депрессивных территорий есть одна сверхзадача: надо, чтобы люди там начали решать сами свои проблемы. И зарабатывать – сами. Но это сложно сделать в одиночку. Человеку, который привык к тому, что ему все ДАДУТ, почти невозможно самостоятельно измениться. Кроме того, люди не понимают, что делать. Задача тех, кто стал заниматься развитием территорий в разных странах, состоит в том,

чтобы показать людям, что работа может быть создана в виде малых хозяйств и что люди могут САМИ создать работу.

Для того чтобы люди могли сами решать прочие проблемы, нужно, чтобы они изменились. Чтобы у них откуда-то появились новые идеи, новое понимание, чтобы они поверили в свои силы. Раньше за этих людей кто-то все решал. Теперь они должны были действовать сами. На что они могли опереться?

Опыт показал, что люди могут опираться друг на друга и поддерживать друг друга. Поэтому во всех странах, в которых работали с этой задачей, несмотря на очень разные обстоятельства, приходили к одному выводу: подъем территории требует объединения людей, возрождения (или даже воссоздания) местных сообществ, общин.

Ключевым стало слово «община» (комьюнити). Сам подход по-английски называется community development, что на русский язык можно перевести как «местное развитие», «локальное развитие» (хотя дословно он переводится как «развитие сообществ»).

Другие возможные названия: местная экономика, экономика местных участников, местных производителей, подъем местной жизни, локальная экономика, коммунальная экономика (экономика местного сообщества).

Что такое местная экономика? Давайте сформулируем:

- местное сообщество (община) начинает считать себя совладельцем территории, оно берет на себя ответственность за развитие, в том числе и за экономическое;
- экономика территории строится как множество небольших производств разных форм и типов (семейные производства, крестьянские хозяйства, кооперативы и пр.). Вместо одного большого производства должны возникнуть как минимум десятки маленьких производств, которые создают рабочие места и позволяют зарабатывать средства.

Этот подход широко распространился в разных странах и стал одним из ключевых механизмов развития в XX веке. Работа по продвижению локального развития началось в 1930-е годы в Японии, Южной Африке, Индии, Китае, Латинской Америке. Уже к началу 1960-х годов местное развитие превратилось в настоящий локомотив экономического развития в ряде стран, включая и развитые страны.

В США в это время запустили программу развития территорий «War on poverty». С 1970-х годов community development превращается в один из ключевых приоритетов внутренней политики США. Почти каждый американский президент инициировал собственный проект по развитию местной экономики. В эту работу включились десятки миллионов людей. Достаточно сказать, что движения «Buy local» (Покупай местное) и «Buy fresh – buy

local» (Покупай свежее – покупай местное) включают почти 5 миллионов активистов. Результат: сегодня почти 60 % рабочих мест в США создают небольшие производства.

Именно локальное развитие стало отправной точкой в создании экономического чуда Южной Кореи (в виде так называемого «Движения за новую деревню», по-корейски – Сэмабыль ундон). Упор на локальную экономику позволил совершить огромный рывок в развитии Китая и Индии.

Какие страны занимаются этим сейчас? Великобритания, большинство стран Западной Европы, Латинской Америки, ЮАР, с 1980-х годов – страны Восточной Европы, значительная часть стран Азии, в частности Китай, Индия, Пакистан, Филиппины, Австралия, Канада, Новая Зеландия, США.

Они создают нечто, что совершенно преображает малые территории. Скажем, в деревнях Японии крестьяне, объединенные в кооперативы, производят электроэнергию.

Замечателен опыт Индии. Тридцать лет назад Советский Союз покровительственно оказывал бедной Индии экономическую помощь. А теперь Индия превратилась в одну из крупнейших экономик мира. Это преобразование произошло в том числе благодаря местному развитию. Более 50 % экспорта Индии – это расположенные в глуши крестьянские кооперативы, небольшие промышленные цеха, которые здесь именуют SSI (small scale industries – маломасштабные производства).

Нельзя не назвать сети кооперативов в Латинской Америке, которые создали особый образ жизни. Или кооперативные города в Европе (в Испании, Италии).

Феноменален опыт местного развития скандинавских стран. Экономика многих провинций Финляндии – это сотни (или даже тысячи) маленьких фирм в разных отраслях, возникших в большинстве своем за последние десятилетия. Это такой большой умный муравейник из большого количества высокотехнологичных небольших производств.

На страницах этой книги нет возможности подробно раскрыть тему местного развития в разных странах. Но мы должны знать, что этот опыт есть, он огромен и успешен.

Несмотря на различия, можно говорить о местном развитии как об общем явлении, общем подходе, позволяющем людям самостоятельно решать проблемы своих территорий. Это мировой тренд. Остается загадкой, почему обо всем этом практически ничего неизвестно в России. Думая о том, как развивать нашей глубинку, стоит учитывать этот гигантский мировой опыт. По большому счету, в России нужно создать вариант этого общемирового явления.

## Пара слов о роли общин в современном мире

Мы уже говорили о том, что местное развитие предполагает восстановление общин. Для многих россиян такой подход будет звучать, мягко говоря, странно.

До недавнего времени мы жили в стране, где все решал Госплан, Центральный комитет, министерство, директор. Была вертикаль, и мы знали, что за нас все решат. Потом мы попали в мир, в котором правят корпорации. Теперь все зависит от твоей энергии и желания. Надо делать состояния и карьеру, воюя друг с другом. Надо быть умным и жадным волком.

А тут нам рассказывают о том, что в депрессивных деревнях, откуда уходит жизнь, могут что-то построить простые сельские люди, которые соберутся в какие-то там общины. Ну, что за ерунда!

Жители российской глубинки на самом деле беспомощны. У них нет компетенций, стартовых средств, доступа к кредитам, не говоря уж про технологии и рынки сбыта. Как им поможет объединение в какую-то общину? Да и что это за отсталость – в XXI веке, в эпоху индивидуализма и менеджеров говорить об общинах?

На самом деле возврат к общинам – это возврат к способу организации, который позволяет небольшим игрокам с небольшими силами становиться более сильными и успешными. У этого пути есть свои преимущества, свои особые достоинства, которые недоступны в индивидуализированном обществе. Возникновение общин, местных сообществ, как показала практика, позволяет людям становиться гораздо более успешными, совершать прорыв в разных сферах деятельности. Даже если это почти неграмотные люди. Сложение усилий людей может приводить к многократному увеличению их возможностей.

В XX веке наука смогла это объяснить. Появилась научная дисциплина, изучающая самоорганизацию. Она называется синергетика. Термин «синергия» стал в наше время популярным. Речь идет о небольших элементах, которые в случае самоорганизации и объединении в единое целое качественно меняют свойства и многократно увеличивают возможности системы и тех элементов, из которых она была сложена.

Это когда два плюс два оказывается пять, а иногда и больше. Все помнят пример из учебника: рота солдат, шагающих в ногу, может обрушить мост. Это происходит потому, что они создают колебательные волны, которые, складываясь, значительно увеличивают размеры колебания. Их суммарное значение многократно возрастает.

Община – это самоорганизующаяся система, обладающая теми же свойствами. Это возникшая за тысячи лет система сложения усилий людей, которая позволяла им выживать в условиях ограниченных ресурсов.

На протяжении всей истории человечества ключевым фактором выживания людей (и залогом их успеха) являлось наличие эффективного способа объединения усилий. Важным преимуществом Homo sapiens как биологического вида являлась именно способность действовать сообща. Но чтобы действовать сообща, нужен способ интеграции. Община в течение тысячелетий была устойчивым механизмом интеграции (самоорганизации крестьянского социума). Тысячу лет быть объединенными в общину было так же естественно для людей, как дышать. Они с рождения становились частью этой организации.

Конечно, со временем община и ее роль в обществе менялись. На каком-то этапе развития ключевым интегратором стало государство (княжеская или королевская власть) с его механизмом принуждения. Но появление государства не привело к распаду общин – напротив, государство стало на них опираться. Еще почти тысячу лет общины были ключевым социальным организмом.

Все изменилось при переходе к индустриальному обществу. Община была разрушена, поскольку индустриальному укладу были нужны атомизированные рабочие, которые поодиночке должны были наниматься на фабрику.

Сейчас на огромных территориях страны ни государство, ни рыночные структуры больше не в состоянии организовывать жизнь. В таком же положении, как мы знаем, оказались сельские территории многих стран. Есть потребность вернуть интегратор, построенный на самоорганизации. Так что община в современном обществе – это не архаика, это великое прошлое, которое вернулось на новом этапе как необходимая черта современности, без которой трудно представить устойчивое будущее. Опыт показал, что создавать общины заново возможно, во многих странах это делать научились. К слову, немалый вклад в этот процесс внесли россияне. Можно вспомнить работы князя Кропоткина, который сформулировал идеи социумов на основе самоорганизации.

### **О возможности местного развития в России**

Но давайте вернемся к нашей стране. Как получилось, что в России ничего неизвестно об огромном мировом опыте местного развития? Почему это прошло мимо руководителей разных уровней, многих других людей? Как получилось, что мы не то что не используем, но даже не знаем об этом значительном явлении? Представьте, если бы мы ничего не знали о том, что в других странах используют компьютерную технику?

Когда я начинал работать с местным развитием, большинство людей, с которыми я это обсуждал, были убеждены, что никакое развитие на основе самоорганизации «снизу» в России невозможно. Это было почти аксиомой.

- Люди могут сами, объединившись, решать свои проблемы, – объяснял я.
- Да, наверное. Но только не в России, – отвечали мне.

– Спуститесь на землю, – говорили люди. – У нас ничего такого нет, и не будет. Может быть, где-то за рубежом это работает. А у нас – нет. Потому что у нас народ «другой». Тут все царь-батюшка должен решать. Если ежа с ужом объединишь, то что получится? Метр колючей проволоки и горькие разочарования...

И ведь приходится признавать, что в этой позиции была доля правды. С местными сообществами у нас на самом деле беда, как и с умением самоорганизовываться. И до сих пор значительная часть населения ждет, что государство все решит, обеспечит, построит. Люди до сих пор говорят: «А где же государство? Государство должно дать!»

Понятно, почему все так. Семьдесят лет у нас не было ничего, кроме государства. Семьдесят лет нам талдычили: «Государство все решит, надо лишь слушать и исполнять».

Пролетарское государство железной рукой искореняло любую самоорганизацию и экономическую самостоятельность. Считало преступлением любое мелкое кустарное производство, называя это мелкобуржуазностью, рвачеством. Колхозы, в которые принудительно загнали крестьян, стали способом изъятия у них результатов труда. Последние десятилетия своего существования советская власть активно вкладывала деньги в село, стала «возвращать долги». Но умения работать самостоятельно у людей не возникло, потому что управление осталось таким же директивным.

А в начале 1990-х вдруг оказалось, что все должны жить сами по себе и самостоятельно отвечать за себя. Люди растерялись – это как? Мы не умеем! Многие в провинции до сих пор злятся на такое положение вещей, на то, что их «бросили». И никто не ставил задачи научить этих людей эффективным способам самоорганизации и самообеспечения.

Значит ли это, что жители нашей глубинки в принципе не способны на самоорганизацию и самостоятельное решение своих проблем? Я уверен, что это не так. Да, картина сегодня во многом удручающая. Но многим народам пришлось пройти через тяжелые испытания, утраты и затем удалось подняться.

Русский народ был вынужден делать это не раз. У нас нет никакого врожденного «гена неспособности к самоорганизации» или неспособности усваивать новые социальные навыки. Мы не хуже других народов. Когда нам становится тяжело, мы поднимаем головы. И учимся на ходу, умнеем, растем. Поэтому надо учиться. Надо научить людей стать самостоятельными и автономными.

И мы можем опираться на свой исторический опыт. Россия тысячу лет основывалась на общине. Ведь как русские крестьяне? Они сами называли свое сообщество «мир». Мир – это вселенная, мироздание. Все, что вокруг. Божий мир. Мир – это состояние согласия, отсутствия войны. Мир – это соседское

сообщество. Мирская организация крестьян нарезала землю, отводила покосы и рыбную ловлю, устанавливала платежи, а также решала множество других вопросов. Крестьяне были вполне в состоянии это делать.

Для русского крестьянина тысячу лет понятия «мироздание», «вселенная» и «мир» как соседское сообщество были неразрывно связаны и, по сути, совпадали. Благодаря тому, что у крестьян был мир – община, они находились в состоянии мира, то есть в согласии, понимая, что основа их жизнеспособности – это умение объединяться, договариваться между собой и сообща решать задачи.

Именно наличие этого навыка всегда оказывалось источником силы России. Это способность к самоорганизации позволила русским завоевать самую большую территорию на планете. Когда они уходили в Сибирь, на Дальний Восток, когда переплывали Тихий океан на утлых лодочках и основывали Русскую Америку – они делали это сообща.

### **Что же нам делать? Как запустить местное развитие?**

«Ну, хорошо, – скажут люди, – это все прекрасно, познавательно. Пусть все так. Но что нам делать в наших деревнях? Как запустить все те позитивные изменения, которые уже происходят в разных странах? Как научиться создавать местное развитие в России? За что хвататься? С чего начать?»

Давайте сначала поймем, что является ключевым, первичным элементом, без которого мало что получится. Можно (и даже нужно) браться за конкретные дела: скажем, выращивать иван-чай или строить дома по новой технологии.

Но чтобы говорить о развитии территории, все же нужна та самая платформа, основа, о которой мы говорили в начале этой главы. Нужно, чтобы люди, живущие в той или иной местности, могли заниматься развитием своей территории САМИ. Это значит, главный, ключевой вопрос – это вопрос объединения людей, создания (воссоздания) нового эффективного местного сообщества, которое способно самостоятельно развивать свою территорию.

*Первое.* Надо объединить, воссоздать некую новую местную общину, то есть создать силу, которая может развивать территорию. Нужен слой людей, которые заинтересованы в изменениях и готовы их создавать. Это люди, которые «созрели», у которых есть желание и энергия, мотивация.

Кроме людей, которые могут заказать и обеспечить изменения, нужны те, кто умеют эти изменения производить. Знают, как это делается.

*Второе.* Надо понимать: а что будет делать эта новая община. Требуется новое видение, концепция дальнейшего развития, примененная к данной местности. Нужно много чего привнести, много чего создать, многое изменить. Кто и как будет это делать?

*Третье.* Нужны технологии изменений, более того, система создания изменений, система поддержки. Нужны технологии работы с людьми – социальные технологии, направленные на изменение сознания, формирование общности, нового мышления. Без таких технологий это не может быть эффективный процесс, который способен за относительно короткое время набрать силу. Технологии нужно на территорию принести, передать. Кто это делает? Нужны некие проводники, тренеры, социальные дизайнеры, способные запустить вместе в людьми этот процесс.

*Четвертое.* Нужен заказчик всех этих изменений. Все эти новшества могут на старте свернуться, погибнуть, как побеги от мороза. Надо, чтобы они набирали силу. Нужно все это согласовать, включить в существующие системы. Поэтому нужен заказчик, которого мы условно назовем «продюсером». Это люди или институт, который обладает влиянием, ресурсами и заинтересован в позитивных изменениях. Всем понятно, что такое продюсер, если речь идет о создании фильма или музыкального клипа, – это человек, который говорит: «Надо вот это сделать!», а потом все организует.

В контексте рассматриваемой темы, как правило, продюсером выступает власть. Она осознала, что кризис на сельских территориях становится угрожающим, и создала условия для того, чтобы запустить процесс вот таких позитивных изменений, когда люди смогут САМИ. Для этого, конечно, надо, чтобы власть в это поверила, представила возможность такого процесса, и осознала, что он ей выгоден. Что он не просто не противоречит ее интересам, а на самом деле выгоден. Вот тогда могут включиться в дело технологи (о которых мы говорили в пункте третьем), подтянется местная власть, начнется совсем другой уровень активности на местах.

Вопрос: а можно ли сделать так, чтобы люди на местах сами, без всяких там заказчиков сверху, без всяких технологов изменений (им же тоже нужны ресурсы) взяли и запустили процесс изменений, объединились и начали развиваться? Было бы хорошо. Но опыт показывает, что так не получается. Эту новую реальность надо возвращать. Надо много принести и передать, надо поддержать. Иначе скорость возможных позитивных изменений не успеет за скоростью того мощного разрушения, которое идет сейчас.

Мы перечислили некие исходные данные для работы. Если мы ими обладаем, то процесс можно запустить. Если какие-то важнейшие элементы из тех, что перечислены выше, отсутствуют, то процесс все равно может состояться. Но вероятность успеха снизится.



## **Местное развитие как процесс**

Давайте еще раз сформулируем, что будет представлять собой процесс развития территории.

1. *В первую очередь, это изменение актива людей и создание сообщества.* Если говорить умными словами, то это увеличение социального капитала территории, или капитализация человеческого ресурса. Люди вдруг смогли гораздо больше, у них стало гораздо больше энергии, гораздо больше навыков, компетенций.

Почему так важна общность? Потому что отдельные небольшие позитивные изменения (а они есть в любой местности) не приводят к существенным изменениям в целом.

Мы видим массу примеров того, как в деревне или в небольшом городе отдельные уникалы создают нечто новое, иногда даже «крутое». Но система при этом не меняется. Получается разделение: самобытные личности, которые что-то делают, и пассивное большинство. Активные люди что-то делают и делают, но ничего существенно не меняется.

*Цель в том, чтобы создать слой людей, которые в состоянии менять жизнь.* Местное развитие – это последовательность шагов, которые приводят к изменениям. Значит, нужно создать некую группу влияния. И она должна быть принята окружающими. Это произойдет не сразу, так как новшества почти всегда встречают в штыки. Но если становится реально лучше и видно, что делать дальше, то отношение меняется в лучшую сторону. Поэтому нужна община. Она создает рычаг, способный создавать изменения.

2. *Создание первых историй успеха.* Нужны проекты-ледоколы, которые дадут людям ощущение, что они могут, что они обрели новые силы. Такие проекты могут быть небольшими, но значимыми.

3. *Обретение местным сообществом почвы под ногами, выстраивание цепочек действий. Выход на плато изменений.* Само по себе объединение людей – это уже изменение общей энергии, но если вслед за объединением идет существенное усиление, открытие новых возможностей, то совершенно точно мы получим результат другого уровня. В основе этого лежит передача технологий (целого ряда технологий, в том числе производственных). Это сложная профессиональная работа, и она требует сопровождения на протяжении ряда лет. Здесь могут и должны начаться проекты в разных сферах, в том числе создание занятости, новой работы.

## **Сферы деятельности местного развития**

*Первый блок – изменение человеческого потенциала, капитализация человеческого ресурса.* Создание ситуации, когда люди могут, когда они знают, что будут

делать. Изменение мышления, навыков, способ действия. Этим надо будет заниматься не только на старте. Это необходимо всегда.

*Следующий блок – развитие местной экономики.* Местная экономика – это ключевой элемент развития. Если мы создаем рабочие места, если есть рост рабочих мест, заработной платы, налоговых поступлений, то у территории появляется возможность делать и другие вещи. Если мы этого не делаем, то территория сжимается, умирает. Это можно измерить, в том числе, ростом уровня достатка. По крайней мере, через несколько лет после начала работы должна появляться и работа с экономическим развитием территории. Это должно быть заложено в общее понимание. Пятнадцать лет строить только детские или спортивные площадки – это не развитие, это тупик.

Ключом здесь являются технологии развития местной экономики. Надо понимать, что это совсем другая экономика, которая отличается от «большой», и нужно учить людей в ней работать. Если они пытаются постичь ее самостоятельно методом проб и ошибок, то потратят неоправданно много времени. Вопрос перехода к экономическому развитию очень сложный. Если вчера люди на территории были вообще ни во что не вовлечены, то сразу ставить перед ними очень сложные задачи неправильно.

*Третий блок – создание благоприятной среды, развитие инфраструктуры территории, обеспечение комфортной жизни.* Сюда можно включить образование, здравоохранение, культуру, архитектуру, озеленение, сады, парки, дороги, спортивную инфраструктуру, общественные центры, места, где люди могут встречаться. В общем, создание тех благ, которыми люди хотят пользоваться. Например, если в небольшом городе некуда пойти с детьми, нет мест досуга, все это будет очень негативно сказываться на его развитии. Соответственно, создание позитивных проектов в образовании, культуре, спорте и т.д. – это вклад в развитие.

Если сложить вместе все перечисленное, то получается развитие. Вопрос в том, с чего начинать, что является главным. Я бы сказал, что начать можно с чего угодно. Часто бывает, что, начав делать что-то одно, люди понимают, что требуется другое. Здесь все очень индивидуально, и не может быть схемы, которая поможет всем. На одной территории актуально одно, на другой территории все может быть по-другому.

Так или иначе, все начинается с развития людей – с изменения мышления, понимания, степени объединенности, с увеличения количества и качества навыков. Если это происходит, то это «зеленый свет» для изменений.

Для этого требуется развивающий центр – небольшая организация, которая берет на себя функции развивающего игрока и обладает для этого компетенциями. Потому что развитие такого типа – это все-таки не функция власти в силу разных причин. Опыт показывает, что власть – очень важный игрок, но она не может сама в полном объеме этим заниматься.

Еще один элемент, который нужен, это ресурсы. Финансовые, в том числе; они не самые главные (как думают некоторые), но для работы очень необходимы.

### **Два ключевых ограничителя: отношение власти и технологии**

#### **✓ Отношение власти. Отношения с властью**

Итак, одна из важнейших задач, стоящих сегодня перед нашей сельской глубинкой, – запустить процесс самоорганизации и саморазвития местных сообществ. Чтобы люди САМИ решали свои проблемы. Но это не значит совсем без власти. Без поддержки власти такая система не сложится.

Эффективная самоорганизация предполагает новые формы взаимодействия с властью: чтобы власть была заинтересована в изменениях и проводила политику поддержки организаций, которые этим занимаются и способны создать новый жизненный уклад (агентств развития, некоммерческий организаций – НКО). У нее должно сложиться новое отношение к сельским жителям.

Развитие местных сообществ, включение в них людей должно осуществляться при участии государства. Надо понять, что государству это выгодно. Иногда сотрудники органов власти (государственной или муниципальной), видя попытки самоорганизации, воспринимают это как угрозу, как некую несанкционированную деятельность, которая «мало ли к чему там приведет». Дескать, люди начнут решать что-то, и бог знает, до чего они там дорешаются. К сожалению, очень часто именно это становится причиной неудач. Надо донести до власти идею самоорганизации населения, надо эту идею хорошо сформулировать. А если мы будем пытаться заниматься местным развитием «подпольно», без участия власти (и, в принципе, у нас есть на это право), то это приведет к маргинализации деятельности и очень ограниченному варианту развития.

С другой стороны, государство, поддержав подобную работу, получает колоссальную выгоду и поддержку. Это делает его намного сильнее. И это очень важно в современных условиях, в условиях того кризиса, который мы сегодня переживаем. Государство должно осознать, что без опоры на самоорганизацию населения сохранить территории не удастся.

Во всех тех проектах, которые мы реализовывали, местные сообщества чего-то добились только там, где власти поняли, что нужно включать активность населения. Власть услышала, отдала какую-то часть своих полномочий, сказала: «Давайте, молодцы, делайте!» И поддержала в тех или иных начинаниях.

Скажем, в Архангельской области развитие территориального самоуправления стало возможным, потому что губернатор и руководство области его поддержали. Услышав позицию руководства области, главы районов включились в эту работу и стали ее поддерживать. Та же самая история в Республике

Коми. Отношение руководства республики запустило длительный процесс изменений.

На сегодняшний день этот блок вопросов имеет некоторые ограничения, которые до сих пор не преодолены.

✓ **Второй ключевой ограничитель**

Сегодня многими недооценивается (трагически недооценивается!) следующий фактор: нужны технологии. Без технологий ничего не получится.

Нужен целый ряд технологий:

- *производственные* – маломасштабные, эффективные, дающие возможность создавать в глубинке успешные производства;
- *социальные* – технологии создания социальных изменений. Это то, что мы отработывали в течение долгих лет в рамках многочисленных проектов.

Если про производственные технологии еще худо-бедно понятно, то осознание того факта, что без социальных технологий ничего не получится, отсутствует почти начисто.

Невозможно ничего построить на том социальном фундаменте, который есть сейчас в российских деревнях. Депрессия, алкоголизм, уныние, неготовность решать даже простые задачи. Эти качества доминируют.

Социальные технологии позволяют «включить» люди, зажечь их, радикально увеличить способности населения решать проблемы. Существенное увеличение человеческого капитала возможно. В своих проектах мы показали, что, работая с обычными сельскими людьми, можно добиваться значительных результатов.

## РАЗДЕЛ II.

### Архангельская область.

### Опыт Института общественных и гуманитарных инициатив до 2004 года

#### Глава 3.

#### Отправляемся в путь

Итак, в конце девяностых я вернулся в Архангельск и решил поднимать северную глубинку. В марте 1998 года я зарегистрировал некоммерческую организацию, которая называлась «Институт общественных и гуманитарных инициатив» (ИОГИ). Цель была следующей: сделать так, чтобы деревни могли жить и развиваться.

К тому моменту уже было определенное представление о том, что и как мы должны делать. Было несколько направлений деятельности. Но главная задача состояла в том, чтобы ЛЮДИ МОГЛИ САМИ. Мы хотели найти ответы на вопросы, которые сводились к следующему: возможно ли возродить местные сообщества в наших деревнях – собрать людей и сделать так, чтобы они сами отвечали за свою жизнь. Мне все говорили: этого не может быть.

С чего начать? На первых порах не было почти ничего, кроме внутренней решимости, энтузиазма и веры в то, что у нас все получится. Но уже через несколько лет в области были десятки деревень, в которых за бурлила жизнь.

Ключевую роль в этом сыграли несколько факторов: *во-первых, были найдены точки опоры, во-вторых, удалось достаточно быстро сформулировать набор социальных технологий, позволяющих реально на практике менять ситуацию.*

#### **Первые попытки**

А дальше были бесконечные дороги. Наша главная работа была в деревнях, районных центрах.

Первая большая экспедиция по Архангельской области, которая включала в себя посещение семи районов, состоялась летом 1998 года. Мы поехали в Холмогоры, Виноградовский район, потом – в Шенкурский, Вельский, Устьянский, Коношский, Каргопольский. Это была почти агитбригада. На всем протяжении пути у нас были встречи. Сначала – в администрациях, затем встречи с людьми... Мы говорили о возможностях развития этих деревень силами самих

жителей. В самый разгар кризиса... И все удивленно смотрели на нас: «О чем вы? Как это?»»

В Шенкурске меня встретил глава района Владислав Ботыгин. Мы говорили о том, как втянуть людей. И глава не выдержал: «Слушай, по-моему, проще вручную запустить спутник на Луну, чем наш народ убедить».

Некоторые главы и их замы совсем не могли нас понять, но мы продолжали встречи, дискуссии. У нас были методы поиска и вовлечения, которые мы упорно отработывали.

### **Коллективные поиски пути**

За полтора года у нас сложился круг единомышленников в разных районах области. Эти люди понимали, что надо что-то менять. Но что и как делать? Мы стремились создать ситуацию, при которой люди коллективно приходили к пониманию того, что может быть сделано в деревне. В основе был такой подход: мы привносили какие-то идеи, которые обсуждались, «перелопачивались», пока это не становилось пониманием людей.

Летом 2000 года в Архангельске и в районах области мы провели серию круглых столов, дискуссий, направленных на то, чтобы выработать это новое понимание.

Одно из самых значительных мероприятий состоялось в Коноше в августе 2000 года – дискуссия «Как выжить в сельской глубинке». Туда приехали люди из Коношского, Пинежского, Онежского, Каргопольского, Вельского, Приморского районов Архангельской области, Архангельска, Москвы, Санкт-Петербурга. Были эксперты, например профессор Наталья Васильевна Зубаревич. На встрече представители власти и активисты искали возможность перейти к более результативным действиям по развитию села.

Замглавы администрации Коношского района Тамара Бондарева рассказала, как власть пыталась спасти экономику района. В советское время в районе работали крупные предприятия – свинокомплекс и комбикормовый завод. При переходе к рыночной системе они рухнули первыми. Совхозы раздробились и превратились в крестьянские хозяйства, которые оказались в очень тяжелом положении. Они не понимали, как им существовать, как удержать производство, как реализовать продукцию. Фактически многие жители перешли к натуральному хозяйству. Власть пыталась помочь людям, но не могла изменить ситуацию только за счет своих ресурсов. А население по большей части находилось в состоянии усталого наблюдения, озлобления, иногда даже гневного требования помощи.

Вывод из выступления Т.А. Бондаревой тогда поразил многих: надо втягивать людей, объединять их и создавать условия, чтобы люди сами активнее решали свои проблемы.

Из большой, порой очень жаркой, дискуссии, развернувшейся в итоге, было сделано два важных вывода. Первый – власть должна работать над развитием территории, но без участия самих жителей ничего не изменится, второй – выход из ситуации есть, и он – в формировании сельских сообществ. Надо объединить людей и научить их действовать сообща. Соответственно, нужен был некий новый орган, который бы работал с людьми, вытаскивал их из нищеты, а именно – инициативная группа из самих жителей. Надо сообще заняться поиском возможностей для заработка, взяться за местные проблемы. По итогам встречи эти позиции разделяли уже большинство участников.

В Коноше мы начали использовать игры, воспроизводившие определенную проблемную ситуацию. Цель игры заключалась в формировании основы местного сообщества.

На таких встречах решалась очень важная задача – формировалась общая идеология развития сельских территорий, общее понимание, что и как может быть сделано. Это было понимание представителей областной власти и муниципалитетов, осознавших, что им необходимо образование группы жителей, которые берутся за решение местных проблем. Это было понимание слоя активных людей, которые были уже готовы включиться. Процесс решения задач, которые прежде казались неразрешимыми, начался.

### **Первые общины**

Примерно в это время началось формирование первых групп развития в районах Архангельской области. Первые группы были созданы совместно с нашими партнерами в Приморском и Виноградовском районах (поселок Лайский Док и деревня Кица). За ними последовали другие объединения в других районах. Поначалу они назывались общинами.

В деревне Блудково Шенкурского района причиной объединения стала идея коллективной продажи молока. Дальнейшее обсуждение возможностей развития привело еще к одному выводу: жители в основном держали коров голштино-фризской породы, которая не очень эффективна в условиях личных подворий. Нужны были коровы другой породы – холмогорки. В Блудково возникла группа развития, которая поставила перед собой две задачи: коллективно сбывать молоко в районном центре и закупить для личных подворий коров холмогорской породы. Весной 2000 года жители деревни впервые коллективно посадили картофель. Процесс развития начался.

В деревушке Церкова Пинежского района серьезная работа по возрождению началась, когда туда приехала Вера Васильевна Степанова, бывший директор школы. Вера Васильевна стала объединить людей и бороться с тем удручающим положением, в котором находилась деревня. В Церкви реализовали целый ряд замечательных проектов: отремонтировали дорогу, поставили памятник жителям деревни, погибшим на Великой Отечественной войне, решили вопросы с водоснабжением и освещением, восстановили клуб. Все эти проекты существенно поменяли жизнь в Церкви.

В деревне Лядины Каргопольского района тоже возникла инициативная группа, которая решила назваться не общиной, а «Краеведческим движением Лядины». Его основные интересы включали в себя воспитание подрастающего поколения на культурных традициях деревенского быта, возрождение старинных ремесел, привлечение туристов. Туристам показывали уникальные объекты: старинные деревянные дома, утварь. Центром объединения стала сельская школа, в которой был создан музей ремесел, здесь открыли мастерскую по ткачеству и мастерскую по изготовлению изделий из бересты. Еще в Лядинах создали фольклорный ансамбль «Лядинские славутницы» и народный театр.

Нельзя сказать, что первые общины в Архангельской области были сильными и устойчивыми. Более того, многие из них вскоре распались. Но их деятельность не была напрасной: они показали пример другим. Первые общины оказали большое влияние на деятельность общественных объединений, с которыми мы работали позднее.

Так уж повелось, что первым всегда сложнее. Первопроходцы всегда сталкиваются с большими сложностями, иногда не выдерживают, «выгорают». Но они прокладывают путь другим.



## Глава 4.

### Прорыв. Это стало явлением

#### Создание сетей деревенских групп развития

Итак, к началу 2001 года у нас был актив в несколько десятков людей в разных районах Архангельской области, стали возникать первые группы развития. Но мы хотели, чтобы эти позитивные изменения происходили системно. Требовался целый слой людей, готовых работать с этим, требовалась новая позиция власти. Отдельные активисты не могли создать существенные изменения.

На встрече в Коноше многие люди всерьез восприняли задачу, загорелись новыми идеями. Речь уже шла не о развитии отдельных территорий, а о формировании новой идеологии, нового мировоззрения. Однако когда вдохновленные люди уезжали к себе в районы и пытались там что-то предпринять, то упирались в стену народного непонимания. Инерция, консервативность мышления и стереотипы в сельской местности были настолько сильны, что одному человеку нереально было что-то сделать. Наши союзники растрачивали энергию и, не получая результата, разочаровывались.

В связи с этим, на следующем этапе мы поставили задачу: выбрать несколько районов и попытаться совершить рывок. Мы стали проектировать настоящее социальное явление. Для достижения такой задачи нужно было много общаться с администрациями районов и создать внутри районов системы поддержки.

На тот момент уже сложилась профессиональная команда Института общественных и гуманитарных инициатив. Мы нашли финансирование и провели исследования в разных районах, раздумывая, где условия будут наиболее благоприятными. Остановились на двух территориях – Пинежском и Коношском районах. В Пинежском районе уже был небольшой «очаг» – деревня Церкова. К тому же там была дружеская среда: нам симпатизировали и общественники, и сотрудники администрации. В общем, в Пинежском районе образовался круг людей, повторяющих: «Давайте у нас развивать! Давайте уже работать!» Для меня это был первый по значимости ресурс. Важны в первую очередь не деньги, не техника, а слой людей, которые хотят работать.

В Коноше мы провели ряд мероприятий и встретили понимание и заинтересованность администрации района. В районе были активные главы. Например, Владимир Сидоров из Вохтомской сельской администрации многое делал для организации позитивных изменений на территории муниципалитета.

Для организации системной и комплексной работы с ограниченным числом территорий мы реализовали небольшой сетевой проект, своеобразный мост между Коношей и Пинежским районом, чтобы подтолкнуть местное раз-

витие. Далее мы написали проект, который назывался «Поиск новых путей выживания», и решили реализовывать его в двух районах.

В Пинежском районе мы объехали значительную часть территории. Приезжали в деревни, останавливались там, встречались с людьми. Проводили социологическое и экономическое исследование местной жизни: выясняли, что в деревне работает, какие там есть активные люди, на что они надеются и как хотят жить дальше. Хотели собрать такой актив района, чтобы зарядить слой людей.

За осень 2000 года мы побывали в деревнях Шотова, Шотогорка, Нюхча, Покшеньга, Сульца, Кеврола, Веркола, Пиринемь, Росковера, Новолаве-ла, Кушкопала, Ёркино и других. В каждой из них была проведена большая работа по поиску актива. Дальше мы с деревенскими активистами начали прорабатывать идеи, новое понимание и обсуждать, что и как они могут сделать. Иногда получались долгие встречи с непростыми разговорами. Но у нас в распоряжении были методика и технологии, которые позволяли людей выявить, замотивировать, создать ситуацию, когда они начинали чувствовать себя гораздо более способными, как будто у них вырастали крылья.

В начале 2001 года мы решили подготовить несколько больших встреч, на которых должны были собраться люди из самых перспективных деревень. Депутат Пинежского района В.Е. Пестов посоветовал обратить внимание на небольшую деревеньку на берегу реки Пинеги – Ёркино, поэтому представителей этой деревни мы позвали на встречи. Еще выбрали деревни Веркола, Покшеньга, Ваймуша и несколько других. Пригласили экспертов из Архангельска, Москвы и Санкт-Петербурга, представителей областной и районной администраций.

В процессе подготовки выяснилось, что участников куда больше, чем мы планировали, и нам пришлось поломать голову – где разместить такое число людей. В результате мы проводили встречи в зале администрации района.

Чтобы охватить как можно больше людей, мы провели не одно мероприятие, а целых три: большую встречу в Карпогорах, круглый стол в Верколе, для жителей Верколы и Ёркино, и деловую игру в Ёркино (для жителей Ёркино, Верколы и еще нескольких деревень).

Разговор на мероприятиях шел о разных вещах. В Карпогорах наша задача заключалась в том, чтобы в целом сформулировать некий подход, понимание того, что же нам делать и как мы будем жить. В общем, абстрактная задача. А в Ёркино и в Верколе мы хотели работать уже с конкретными идеями: что в первой и во второй деревнях можно сделать.

Получилась плотная серия мероприятий, которая потребовала серьезной подготовки, но зато участники встреч загорелись желанием работать.

В Институте чувствовался эмоциональный подъем; нам казалось, что процесс пошел, люди мотивированы, и впереди только успех. Как будто звезды сошлись, и жители пинежских деревень воскликнули: «Мы поняли! Мы можем!»

Мы все теперь изменим!» Таких «прозревших» была целая группа, и в ряде деревень все завертелось. Мы уезжали из Пинежского района счастливые и гордые тем, что запустили такие изменения.

Но все оказалось гораздо сложнее. Когда мы вернулись в Архангельск, среди сотрудников Института началась эпидемия гриппа, и в работе наступила пауза. В феврале 2001 года мы вернулись в Пинежский район и обнаружили, что заряд энтузиазма, который получили наши активисты на мероприятиях, исчез без следа. Нужно было начинать все сначала.

Мы не отчаялись и в начале марта провели в Ёркино новую встречу и деловую игру, на которой попытались узнать, что люди будут делать дальше, что происходит у них в деревнях. Оказалось, что придется снова все двигать вперед, чтобы процесс пошел. Недооценили мы консерватизм местных жителей.

2 марта мы провели деловую игру в Церкове, а потом отправились в Покшеньгу, в Большое Кротово, и провели игру там. Спустя еще две недели мы вновь приехали в Пинежский район и продолжили работать с людьми, их проектами и планами развития деревень.

Что же получилось в итоге? В нескольких деревнях появился план развития. А еще именно в это время в Пинежском районе возникли первые органы территориального общественного самоуправления – ТОСы. На дворе был март 2001 года, и это были первые ТОСы Архангельской области.

Пожалуй, главным достижением того времени было то, что у людей возникло представление: «Группа развития в деревне – это хорошо». Это проявилось и в отношении администрации; существовавшая тогда система как будто открыла дверцу и сказала: «Заходите, делайте. Создавайте группы активистов, называйте их, как хотите, и работайте».

### **Как общины превратились в ТОСы. Юридические аспекты**

Нужно было найти адекватную юридическую форму развития местных сообществ. Поначалу использовались довольно размытые понятия – «деревенская группа», «группа развития», «актив». Наиболее понятным был термин «община». Но на разных встречах мы столкнулись с тем, что этот термин чаще всего вызывал испуг, отторжение.

Нас смущал другой факт: термин «община» не нес никакого юридического смысла. В нашем законодательстве нет такой организационно-правовой формы. А требовалось, чтобы у выбранной формы были какие-то юридические основания, чтобы можно было ее зарегистрировать, действовать в соответствии с законодательством.

Мы стали искать подходящую правовую форму, обсуждать этот вопрос с юристами, собрали экспертные советы. Подружились с А.А. Замотаевым,

начальником отдела по проблемам местного самоуправления Главного территориального управления Президента РФ, и с рядом других экспертов. Стали изучать законы, сидели над ними с карандашом, советовались, спорили. В результате мы остановились на территориальном общественном самоуправлении; эта организационно-правовая форма была прописана в законе и при этом была близка тому, что мы собирались делать.

В законе, который действовал на тот момент (27-ФЗ), многие вещи были прописаны расплывчато. Так или иначе, опираясь на эту законодательную норму, можно было добиться конкретики и создавать юридическое лицо, которое получало определенные права, связанные с территорией, что очень важно.

Важно было снять еще одно ограничение, которое всех пугало и становилось барьером на пути создания ТОСов: регистрацию в областном центре, в результате которой появлялась организация, которая не имела непосредственной привязки к территории. Нас это не устраивало; важен был сам факт того, что люди объединились на конкретной территории и ставят перед собой задачу развивать эту территорию.

Начав прорабатывать этот момент в юридическом плане, мы увидели, что можно создать механизм, при котором регистрация происходила бы на территории муниципального образования. Это было бы менее затратно и не подвержено бюрократической волоките. Регистрация происходила бы в районе на основании решения, принятого районным собранием депутатов. В этом случае люди, которые хотели бы создать ТОС, должны были выйти с ходатайством, подать заявку, а районное собрание депутатов утверждало бы это заявку, а еще оно могло взять на себя определенную поддержку нового ТОСа. Например, если на территории поселения, которое входит в состав муниципального образования, есть свободное помещение, земля или какие-то другие активы, которые были бы полезны для работы ТОСа, то районное собрание могло рассмотреть передачу этих активов ТОСу.

Итак, вот какая схема получалась. Есть местное самоуправление в лице районного собрания депутатов и администрации; они вместе являются основным органом местного самоуправления. И есть ТОСы, которые представляют собой народный слой самоуправления, его нижний этаж. ТОСы неформальны, но они учреждены районом, и район их стимулирует, поддерживает. При этом возникал диалог, прочная связь этой народной формы, народного участия в местном самоуправлении с той его частью, которая представляла собой публичную власть.

Мы проработали эту схему и подготовили «Положение об организации территориального общественного самоуправления на территории муниципального образования \_\_\_\_\_

(здесь указывается название района. – Прим. авт.) Архангельской области» – по сути дела муниципальный закон, который мог быть принят на уровне рай-

она. Новое положение устанавливало диалог между районной властью и органом общественного самоуправления.

Потребовалась приложить массу усилий, чтобы муниципальный законодательный акт был принят в первый раз. Он прошел через все тернии согласований, доработок, но в начале марта 2001 года его приняли в Карпогорах (Пинежский район Архангельской области).

Мы провели разъяснительную работу, агитацию и в других районах Архангельской области и добились своего: в том же году новый муниципальный закон о территориальном общественном самоуправлении был принят в 17 муниципалитетах Архангельской области. Это позволило нам запустить массовый процесс создания органов ТОС в последующие годы.

Этот механизм блестяще себя зарекомендовал. Он привел к тому, что количество и активность ТОСов в Архангельской области стали стремительно расти<sup>7</sup>.

### **Пошло дело**

Итак, в Пинежском районе началось реальное возвращение групп развития – ТОСов. Работа перешла на новый уровень, теперь мы общались не с отдельными активистами, это была по-настоящему системная работа на большой территории. И она вызвала резонанс.

Одним из первых ТОСами заинтересовался руководитель Мезенского района Игорь Заборский. Он пригласил меня приехать в Мезень и предложил тот формат работы, которого мы обычно придерживались: проехать по деревням, пообщаться с людьми и постараться вызвать «волну», чтобы в Мезенском районе появилось некоторое количество деревень, в которых люди сами что-то делают.

Я провел в районе почти неделю; мы объехали деревни Кимжа, Целигора, Заозерье, Долгощелье, Кильца и еще несколько. В каждом деревне проводились небольшие сходы, где мы говорили с местными жителями. После Мезенского района мы провели такую же работу в Коношском, Ленском, Красноборском, Вилегодском районах.

В результате всех усилий начались сдвиги: народ в Архангельской области «проснулся». Уже через короткое время в работу включились сотни человек,

---

<sup>7</sup> К сожалению, данный муниципальный законодательный акт не был принят в учет при разработке нового закона о местном самоуправлении (131-ФЗ), который пошел в сторону жесткой регламентации, выстраивания вертикали власти. И с 2006 г. все принятые ранее муниципальные законы о ТОСах потеряли силу. С момента вступления в силу закона 131-ФЗ регистрация ТОСов была передана органам юстиции на областном уровне и превратилась в сложнейшую и очень дорогую операцию, которая большинству органов ТОС не по силам и не по карману.

которые потом превратились в тысячи. Шла работа с осмыслением народной инициативы. Многие критиковали ее, многие не принимали совсем, говорили: «Бросьте, это ерунда. Ничего не получится!» Но у нас уже были зародыши нескольких десятков деревенских групп развития, и к весне 2001 года появилось более 10 ТОСов. Причем это были не просто какие-то группы с непонятным подходом; речь о людях, которые действительно понимали, что делают, были мотивированы на успех, уже имели какие-то идеи и были в определенном смысле связаны друг с другом. Они готовы были начать действовать.

Сложно сейчас рассказать про все районы. Можно взять один из них – Красноборский район, который находится на юге Архангельской области на границе с Котласским районом. Река Северная Двина разделяет его на две части – левый и правый берег. Красноборский район «оторван от цивилизации» Если на левобережную часть района можно попасть из Котласа относительно быстро, то на правобережье добираться трудно.

Но когда мы приехали изучать эту территорию, трудности нас не смущали. Мы прибыли в район, встретились с главой и провели с ним достаточно серьезный разговор, чтобы услышать, мотивирован ли он сам и имеет ли интерес что-то изменять. А потом начались, как обычно, поездки по деревням, встречи с людьми... Уже через две недели мы собрали большой круглый стол в Красноборске, на котором зашел разговор о том, что такое развитие и как выходить из того кризиса, в котором оказался район.

Увы, Красноборский район был и остался очень бедным, одним из самых неблагоприятных во всем регионе, поэтому здесь нужен был особый подход. На круглом столе мы заговорили о тяжелом периоде российской истории после Гражданской войны, когда царила небывалая разруха, развалилось все производство. Но России удалось за несколько лет восстановить относительно нормальную жизнь и вернуться к уровню производства 1913 года.

– Тогда у крестьян была система общественной и экономической саморегуляции, – объясняли мы. – Они были объединены в крестьянские миры, в общины. Община представляла собой по сути дела земский орган управления, который решал вопросы налогов, землеразверстки. В общем, делала то, что сейчас делает сельская администрация.

Мы заговорили об общинах не для того, чтобы создавать неуместные ассоциации с прошлым, а для того, чтобы показать действенный механизм. Кроме самоуправления у крестьянского сообщества в прошлом была мощно сформированная коллективная производственная деятельность. Но крестьяне объединялись только тогда, когда это действительно требовалось. Если один человек мог сделать что-то своими силами, он делал это сам. Скажем, у каждого хозяина был свой надел, который он сам обрабатывал. Но некоторые вещи невозможно было делать в одиночку, и в этом случае крестьяне объединялись. Если они что-то

коллективно производили, то потом сообща продавали продукцию (иногда находили сбыт в Санкт-Петербурге, в Москве и даже за рубежом). Их формы кооперации – это разные варианты того, что мы сегодня называем кооперативами.

– Давайте посмотрим на список промыслов, которыми занимались в конце XIX века крестьяне Сольвычегодского уезда Вологодской губернии, – предложили мы. – Список промыслов, которыми местные крестьяне зарабатывали деньги, измеряется десятками. Тридцать восемь видов промыслов было у одной деревни. В этой связи интересно спросить: а почему мы сегодня говорим только о том, что надо восстановить сельское хозяйство?

– Сегодня людям в сельской местности не прожить на одном сельском хозяйстве, об этом бессмысленно говорить, – заявили мы. – Никогда сельское хозяйство не являлось рентабельным, никогда оно не было единственным занятием крестьян. Это советское время со своими колхозами создало такой стереотип. А крестьяне XIX века зимой ходили в Петербург, занимались десятками видов промыслов. Именно за счет многогранности сельской экономики и за счет социально-экономической саморегуляции крестьяне 20-х годов XX века без каких-либо инвестиций, сами, голыми руками за несколько лет восстановили производство. В 1924 году Россия достигла уровня производства 1913 года. Потом произошла коллективизация. Часть крестьян назвали кулаками и уничтожили, другую часть загнали в колхозы. А колхоз – это вроде бы тоже кооператив, но кооператив, где все крестьяне – просто рабы. Последние десятилетия советского периода уничтожили остатки самоорганизации, но при этом развратили людей фиктивным благополучием. Они разучились действовать самостоятельно, разучились отвечать за себя, разучились взаимодействовать. Деревня была частью огромной системы, в которой все приказания приходили сверху. Когда эта система рухнула, деревня рухнула вместе с ней.

– Да, это так, – кивали головами жители. – У нас почти нет людей, способных самостоятельно организовываться, взаимодействовать, сообща ставить и добиваться каких-то целей. Люди чувствуют себя беспомощными.

– Эту проблему можно решить, – отвечали мы. – Если создать местную систему саморегуляции, то есть самоуправление. Саморегуляция – это не юридический термин, а вот про самоуправление написано в нашей Конституции. Кроме того, нужно создать систему разумной государственной поддержки. Она заключается в том, чтобы поддерживать не всех подряд, а те структуры и объединения, те деревни, которые активно работают и пытаются увеличить количество перерабатываемых местных ресурсов.

Какие ресурсы есть у Красноборского района? Чтобы ответить на этот вопрос, мы вновь обратились к тем промыслам и ремеслам, которыми занимались местные крестьяне в XIX веке. Они торговали, охотились, выделывали кожи и шкуры, катали валенки, изготавливали экипажи, сани и санки, производили

кирпичи. Делали гармони, кушаки. Клали печки, поставляли дрова для пароходов, плели лапти и корзины, изготавливали рамы, сами делали глиняную и деревянную посуду. Занимались рыболовством, гнали смолу и пр.

– Есть ли возможность сегодня создать условия для того, чтобы вернуть такую же активность местных жителей? – спросили мы. – Можно ли создать такое же количество направлений деятельности? Или вернуть хотя бы часть направлений?

– Пожалуй, можно, – рассудили жители. – Те же самые ягоды, грибы, прочие дикоросы можно использовать, если продавать их не в виде сырья, а как-то перерабатывать. Еще у нас в Солонихе есть замечательная минеральная вода. Надо только начать ее разливать...

Конечно, в реальности все было не так легко. Чтобы производить что-либо, нужно заниматься маркетингом, и жителям Красноборского района тоже нужно было не только создать некий продукт, но и позиционировать его на рынке, найти нового покупателя. Главное, что мы пришли к общим выводам: «производить возможно» и «нужна система саморегуляции – в данном случае ТОС».

Далее в ходе круглого стола была проведена небольшая дискуссия о том, какие факторы необходимы для развития ТОСов в наших деревнях. В противовес мнениям нескольких скептиков, которые утверждали, что у русских людей в настоящее время «другой менталитет», большинство жителей очень активно включились в обсуждение. Для примера мы провели коллективный анализ тех факторов, которые позволили одной из западных групп местного развития успешно реализовывать свои проекты. Это жители шведской деревни Хэгэрна, которые, объединив усилия, смогли вытащить свою деревню из ситуации полной безнадеги: населенный пункт находился на грани исчезновения, стояла угроза закрытия школы, магазина. После долгих поисков шведы разработали и воплотили коллективный план, запустив для начала небольшой проект, который должен был объединить людей. Позднее они основали коллектив застройщиков, создали дом престарелых (чтобы помочь одиноким старикам). В деревне появились новые молодые семьи, это послужило толчком для дальнейшего развития, появления новых проектов.

Пример Хэгэрна жителям Красноборского района понравился – он был понятным и доступным. Значит, развитие даже депрессивных деревень возможно. Чтобы не заниматься исключительно общими вопросами, мы перешли к конкретным идеям развития. Например, выступил С.А. Истомин, который предложил селянам заняться пакетным пчеловодством.

В практической части семинара участникам было предложено разработать проекты и планы развития конкретных населенных пунктов. Скажем, для де-



ревни Вершина предложили множество вариантов: переработка даров леса (шиповник, малина, клюква, черемуха, грибы), открытие хлебопекарни, изготовление корзин, санок, веников, овощеводство и растениеводство, пчеловодство, ткачество, пивоварение, ритуальные услуги.

Как бы красноречиво я не рассказывал, у меня вряд ли получится передать на словах масштаб той огромной работы, которую мы проделали. Она требовала больших затрат сил, времени и средств; это были десятки поездок, тысячи и тысячи километров пути. Мы добирались до деревень, куда нужно было ехать от районного центра километров пятьсот. А поездки внутри района на двадцать – пятьдесят километров были делом обыденным.

К весне 2001 года мы перестроились, слегка изменили свой обычный подход. Если люди уже нацелились на работу, то требовалось их не просто вдохновить: мол, давайте, делайте. Ведь они зачастую не понимали, что именно следует делать, либо знали, но не имели каких-то компетенций, навыков. Здесь и требовались наши услуги тренеров.

– Приготовьтесь к трудностям, – говорили мы. – Приготовьтесь к тому, что у вас не сразу может получиться. Придется пробовать – один раз, десять, сто раз. Пока не получится.

Началась работа по созданию дел. А мы в институте нацелились на поиск людей, которые станут нашими «ледоколами», пионерами, проложат путь. В этом заключалась одна из наших технологий. Если нет каких-то «взрывных» историй успеха, которые вдохновят окружающих, то развитие может затянуться на годы. Мы же хотели сразу сделать рывок: найти интересную историю и транслировать ее, чтобы другие люди последовали примеру. Требовалось чудо, которое было бы интересным, и люди при его упоминании испытывали бы воодушевление, чтобы они взялись за дело с радостью.

И мы искали самые перспективные варианты. Наша небольшая команда провела огромное исследование, исписала гору бумаг. Накопились толстые папки материалов по всем районам. Мы анализировали ситуацию в деревнях, выясняли, что и как там работает. Это вдохновляло. Причем мы стремились к тому, чтобы таких историй было не одна, две или три, а больше. Одна история никого не убедит: мало ли что бывает на свете, просто исключение из правил. Десяток групп развития – это уже явление, и его исключением из правил не назовешь. Это и есть так называемый социальный дизайн – конструирование новых социальных явлений.

Дальше мы стали работать с идеями. Нельзя было допускать, чтобы идея была у всех одна. Требовалось, чтобы люди развивали территорию и при этом работали в разных сферах. Используя особые технологии, мы начали работать с возвращением идей.

Надо понимать, что большинство людей, участвовавших в проекте, это простые сельские жители. Они были совершенно не готовы к экспериментам. Так уж повелось, что городские сообщества (дизайнеры, некоммерческие организации, молодые предприниматели и пр.) готовы понять и принять что-то яркое и интересное, а сельские жители мыслят консервативно. Мы искали варианты, которые были бы интересными и при этом практичными, чтобы деревня, посмотрев на проект, заинтересовалась им.

А еще нам нужно было втянуть в работу руководителей районов (или хотя бы сотрудников администраций районов), работников музеев, библиотекарей. Сделать так, чтобы возникла креативная среда. Дальше вся работа строилась на том, чтобы «вытащить» наших простых деревенских людей на новый уровень. Научить их. Мы поставили перед собой непростую задачу, но смогли ее решить. По каждой деревне мы составили подборки идей.

Не все технологии развития, которые использовались Институтом, мы придумали сами. Кое-что позаимствовали за рубежом и адаптировали к российским реалиям. Но технологический ресурс получился изрядный.

Одна из самых интересных технологий, которой мы пользовались, формулируется примерно так: нужно, чтобы люди восприняли нечто, принесенное снаружи, заимствовали это и прониклись уверенностью, что сами это придумали. Зачем это нужно? Затем, что главная цель нашей работы – сделать так, чтобы люди могли быть «САМИ». Достичь этого состояния сложно, требуется много работы, но зато в результате люди уверены, что своими силами чего-то добились. Факт в том, что без тренера этого не произойдет. Вчера в деревне жили простые селяне, которые ничего не умели, а сегодня это люди, которые вдруг стали уметь многое.

### **Обретение почвы под ногами**

В июне 2001 года мы провели первый с семинар по разработке проектов. Семинар дал такой толчок процессу работы над проектами, который можно было бы назвать лавинообразным. Работа пошла. Все участники активно взялись за разработку своих проектов, завалив работой и нас.

Большая часть этой работы велась дистанционно в условиях ограниченной связи (и жесткого лимита на телефонные переговоры). Наши подопечные из деревень и поселков присылали свои проекты в Архангельск почтой, если оказывала помощь местная администрация – по факсу. Мы эти проекты рецензировали, указывали на слабые места. Частично такая же работа велась и в Архангельске с теми участниками, которые или остались после семинара на несколько дней в городе, или подъехали позднее. Здесь дело шло быстрее.

Некоторые из проектов требовали информационного обеспечения, поиска необходимых сведений, согласований с потенциальными участниками или подрядчиками. Частично эти заботы нам пришлось взять на себя, поскольку мы понимали, что из деревень найти некоторую нужную информацию довольно трудно.

Порой нам приходилось активно участвовать в выстраивании проекта, искать партнеров, доводить все до ума. Например, для проекта «Пленэр в Ёркино» надо было найти партнеров, детей из Архангельска, которые отправились бы в Ёркино на пленэр. Надо было найти финансирование для этого проекта. В итоге мне удалось договориться с детской художественной школой № 1 из Архангельска (что они направят на пленэр десять своих ребятишек вместе с преподавателем рисования и живописи) и с Комитетом по делам женщин, семьи и молодежи администрации Архангельской области о выделении финансирования.

Мы всячески пытались создать ситуацию, когда проекты ТОСов поддерживали районные администрации. Для этого мы постоянно созванивались с ними, держали в курсе происходившего, обращались за советами.

Работа над проектами была в общих чертах завершена весной 2001 года. Далее встал вопрос о переходе к реализации, то есть их надо было финансово поддержать. Как было сказано выше, у нас была достигнута договоренность о том, что подготовленные нами проекты профинансирует администрация области. Но, как нередко бывает, решение вопроса о выделении финансирования затянулось.

Во-первых, надо было создать особый орган, который должен был рассматривать эти сельские проекты и принимать решение о том, какие поддержать, – общественную Комиссию по проектам местного развития при губернаторе Архангельской области. Это также легло на мои плечи.

В мае мне удалось добиться того, что было подписано распоряжение губернатора Архангельской области А. Ефремова. В целях реализации совместного проекта администрации Архангельской области и Института общественных и гуманитарных инициатив по возрождению деревень области была создана общественная Комиссия по проектам местного развития. В нее вошли: первый заместитель главы администрации Архангельской области Виктор Павленко, заместитель главы администрации Архангельской области Тамара Румянцева, заместитель начальника департамента финансов администрации Архангельской области Виталий Чеботов, генеральный директор департамента АПК Николай Ермак, председатель Шенкурского землячества Владислав Иванов, несколько депутатов областного собрания и я.

Департаменту финансов и департаменту АПК были выделены необходимые средства для частичного финансирования утвержденных проектов.

По различным причинам заседание комиссии постоянно откладывалось: то никак не удавалось получить подпись губернатора на распоряжении о формировании комиссии, то какие-то ее члены были в отъезде. Долгое время не был решен вопрос о выделении средств. Нервы у нас были на пределе. Люди в районах ждали. Проекты были готовы, но ничего не могло начаться. Я почти каждый день ходил в администрацию области и просил о том, чтобы дело сдвинулось с мертвой точки: лето (время, когда проекты должны быть реализованы), таяло на глазах.

Наконец, в конце июля в администрации Архангельской области состоялось заседание комиссии, которая должна была рассмотреть проекты сельских ТОСов. Все проходило в торжественной обстановке. Присутствовали представители прессы, радио, телевидения. А мы страшно волновались. Как отнесутся к нашим сельским проектам высокие областные начальники, которые были тогда не совсем в теме? Как отнесутся к ним областные депутаты, которые также пришли на это заседание?

Обсуждение началось. Некоторые выступавшие были настроены критично, спрашивали: «Что это за инициативы и зачем это? Зачем тратить на это деньги областного бюджета?» Но в ходе обсуждения свои возражения снимали. Даже критики были вынуждены признать, что все проекты были написаны и проработаны очень достойно.

Несколько депутатов попросили: «Дайте нам дополнительные копии этих проектов, мы увезем их в свои районы, там будем использовать в работе, пропагандировать их на встречах с избирателями».

Заседание имело неожиданный и радостный результат: все разработанные проекты были одобрены Комиссией для финансирования (хотя Институт в своем заключении не рекомендовал поддерживать два проекта).

Но дальше вновь начались проблемы. Выделение средств затянулось на месяц с лишним, что, в общем, представляет не такой уж большой срок для административных структур, но для нас и для сельских проектов это было слишком долго. В некоторых деревнях люди решили, что никаких средств выделено и не будет, у них стали опускаться руки. Даже поползли слухи, что деньги кто-то «увел на сторону».

Решение о выделении средств на сельские проекты было принято в последней декаде августа. Еще несколько месяцев понадобилось, чтобы отправить эти средства в районы. В октябре – ноябре мы изо всех сил старались помочь ТОСам в реализации их проектов: именно на осень пришлось основная работа. Несмотря на невероятные трудности, проекты были реализованы в полном объеме.

В конце декабря 2001 года мы собрали представителей и руководителей наших сельских проектов в Овальном зале администрации области для того, что-

бы отчитаться и представить результаты. Сияющие, торжественные, гордые собой и своими свершениями люди сидели в этом зале как равноправные партнеры власти. Они с радостью говорили о том, как меняли жизнь своих деревень.

Подводя итог обсуждению, вице-губернатор области Т.Д. Румянцева сказала:

– Сегодня ни у кого не вызывает сомнений, что в районах Архангельской области на самом деле появился слой активных людей, уставших от созерцания развала, который сегодня характеризует значительную часть нашей сельской глубинки. Появилось достаточно много людей, которые хотят изменений, готовы их поддерживать, готовы проявлять инициативу. И число их растет. Не будет преувеличением сказать, что число их измеряется уже тысячами. Это та среда, на основе которой развивается территориальное самоуправление, из которой появляются ТОСы. В сознании этих людей произошли серьезные изменения, которые кратко могут быть сформулированы предложенной формулой: психологическая перестройка от «дайте» к «давайте сделаем». Люди поняли, что надеяться на то, что кто-то придет и сделает, бессмысленно, что необходимо действовать самим. Они сумели поверить, что от них что-то зависит, что они могут чего-то добиться.

### **Первые проекты ТОСов**

В деревне Вершина Красноборского района жители, воодушевившись рассказами о территориальном общественном самоуправлении, создали в марте 2001 года свой ТОС и задумались над тем, какое производство в деревне можно было бы организовать. Остановились на идее пакетного пчеловодства – в Вологодской и Архангельской областях на тот момент оно нигде не применялось, а значит имело перспективы.

Это была непростая задача. Нужно было изучить рынки сбыта продукции, проинформировать население и найти желающих заниматься пчеловодством и их обучить. И, конечно же, требовалась материальная база: каждому пчеловоду нужны были улья, пасечное оборудование.

Вершинцы быстро поняли, что организационного опыта у них нет, и это может стать большой проблемой. Тут им помог наш Институт. Мы взяли на себя обязательство безвозмездно оказывать ТОСу консультационную и организационную помощь.

В течение лета и осени несколько начинающих пчеловодов были закреплены за пчеловодами со стажем, прошли обучение и освоили азы этого дела. Бригада рабочих и мастеров народных промыслов изготовила пчелиные домики, помещения для переработки и хранения меда, столы, подставки – в общем все необходимое для работы, а также традиционную тару для меда –

50 березовых туесов. На материалы было осуществлено финансирование в размере 26 480 рублей при общей стоимости проекта 86 980 рублей.

В городе Сольвычегодске свежее образованный ТОС ничего строить не стал – он занялся уборкой пляжа. Местные активисты давно уже поглядывали на пляж, захлащенный мусором. Прямо на берегу лежали крупные части тракторов и старой баржи, постепенно разваливаясь и отравляя воду.

Проект по уборке пляжа окончательно оформился после того, как сольвычегодские активисты приняли участие в обучающем семинаре, который провел в 2001 году ИОГИ. В скором времени был зарегистрирован ТОС «Твердь», а проект получил финансирование в сумме 11 000 рублей (деньги требовались для того, чтобы разрезать баржу).

И закипела работа. За короткое время тосовцы успели сделать очень многое. Берег реки был разделен на несколько секторов, на которых работали отдельные бригады. Они собирали мелкий мусор, стекла, проволоку, тросы, цепи. Крупный мусор руками было не унести, поэтому мэрия города выделила для этого колесный трактор. С собранным мусором обошлись по-хозяйски: металлолом загрузили в арендованный грузовик и отвезли в пункт приемки металлолома, бревна-топляки высушили, распилили и безвозмездно отдали населению на дрова. Самой большой головной болью была баржа, которую пришлось откапывать из песка, нарезать на части.

В Вельском районе в поселке Хозьмино был сельский клуб «Малая родина». Инициативные жители собирались заняться благоустройством домов на центральной улице. Многие дома в поселке обветшали и имели непривлекательный вид; рачительные хозяева сами приводили в порядок свои жилища, а вот пенсионеры этого сделать не могли. Сначала клуб «Малая родина» написал проект о декоративной отделке домов, при условии, если люди обколотят стены вагонкой. Этот проект не прошел, поскольку подготовительные работы могли сделать не все. Потом жители услышали по сарафанному радио об Институте общественных и гуманитарных инициатив и отправили на учебу женщину, одну из организаторов клуба. Она вернулась счастливая, заразила нашими идеями односельчан, и через короткое время был зарегистрирован ТОС «Малая родина».

ТОС столкнулся с той проблемой, которая часто встает перед ТОСами-первопроходцами, – он не вписывался в планы районной администрации. Муниципалитет несколько месяцев не мог официально зарегистрировать территориальное общественное самоуправление и утвердить необходимую законодательную базу. Не сразу установились и отношения с сельским главой, хотя тосовцы с первых дней старались найти с ним общий язык.

На протяжении двух лет ТОС занимался реализацией проекта «Вторая жизнь дерева». Участники обшивали вагонкой, красили и украшали наличниками дома пожилых людей. Здесь большую поддержку им оказала заместитель главы Хозьминской сельской администрации Людмила Онучина, которая взяла на себя значительную часть обязанностей по проекту.

Сейчас я вспоминаю и поражаюсь тому, насколько разнообразными были проекты, с которыми мы работали в первые годы существования ИОГИ. Например, проект «Праздник леса XXI века» ТОСа села Конево Плесецкого района был экологической направленности. Казалось бы, только-только отгремел кризис, впору подумать о хлебе насущном, а тут люди беспокоились о природе.

Село Конево располагается рядом с большим лесным массивом, и в конце 1990-х некоторые сельчане занимались там незаконной рубкой. Валили деревья, как попало, захламляли лес; в результате распространялись вредители, исчезали лучшие грибные и ягодные места. Жители задумались о том, что нужно бы прививать молодежи бережное отношение к лесным богатствам и посадить новые деревья.

Не знаю, как бы они реализовали свои задумки и стали бы вообще это делать, если бы директор коневского Дома культуры Татьяна Подбельная не приняла участие в семинаре по местному развитию, который провел ИОГИ. На семинаре она озвучила свои мысли и получила ответ: все правильно, делать нужно, но обязательно следует привлечь к этому делу как можно больше людей, включая и лесозаготовителей. А еще нужно посадки произвести рядом с селом, чтобы результат был у людей на виду.

Татьяна сперва беспокоилась, что не найдет среди односельчан единомышленников. Но, к счастью, очень многие были обеспокоены судьбой леса не меньше нее. Плесецкий сельский лесхоз и Приозерный лесхоз пообещали не только выделить саженцы, но и предоставили инвентарь и подходящую делянку, провели инструктаж по заготовке и посадке саженцев. Выбрали подходящую дату – День лесника – и устроили массовую посадку молодых сосен и елей, около двух тысяч штук. Стоимость проекта для государственного бюджета – 8 900 рублей, реальная же стоимость почти в три раза выше, не говоря уже об экологической значимости.

Летом 2001 года было реализовано 12 проектов. И все они произвели эффект разорвавшей бомбы, стали маленьким чудом, примером для подражания. Люди вдруг увидели, что можно делать.

\*\*\*

В Коношском районе во многих деревнях летом не было воды – огороды поливать нечем. В деревне Мелентьевская мы с народом стали обсуждать, что

с этим делать. Выяснилось, что есть давно пробуренная скважина, но ее нельзя использовать без водонапорной башни. Строительство новой башни тянет на миллион – кто его даст? Между тем в районе есть несколько старых башен, никому не нужных. Родилась идея: собрать свою водонапорную башню из нескольких, сделать это самим, своими руками. Оказалось, это возможно. Местная власть была готова поддержать начинание, отдав старые башни даром, и помогла подготовить инженерные бумаги. Так появился проект. В итоге в этой деревне построили водонапорную башню. Деревенские трудились бесплатно. Закупили только новые трубы, разводные ключи – вся стройка обошлась в 50 тысяч рублей. И теперь вода здесь есть!

\*\*\*

В соседней деревне Фоминская была такая же беда с водой. Жители решили расчистить родники, причем, сделать из них местную достопримечательность. Поставили бетонные кольца для водозабора, срубы, беседку в традиционном русском стиле, декоративную ограду. И стали заманивать туристов. Как? Родники были названы родниками любви и поцелуев. В местном ЗАГСе оставили рекламу, и из райцентра поехали новобрачные. Так родилась традиция, и сейчас там каждое воскресенье свадьба. Каждая свадьба оставляла 500 рублей. Для деревни это деньги. Уже и горожане приезжают отдохнуть – там начали обустривать площадку для шашлыков.

Тамошний ТОС отстоял лес от вырубки, добились льгот своим ветеранам, взяли на себя обмен паспортов и многие другие дела, о которых прежде и думать не могли.

\*\*\*

В деревне Хозьмино Вельского района у активистов идея была другая – благоустроить два дома для ветеранов войны. Поначалу это казалось сомнительным. Почему этим двоим? И в чем тут развитие? Их аргумент: «Мы сделаем более красивым поселок». Эффект был невероятным. За 250 долларов, выделенных по гранту, обшили вагонкой два дома, покрасили и украсили резными карнизами и наличниками. Живущие рядом посмотрели и задумались: надо им свои дома сделать не хуже. Так возникла целая «музейная» улица домов, украшенных с невероятной фантазией.

Следующий проект был более практичный: решили перепахать все общественные сенокосы и засадить травой, которая даст гораздо больше зеленой массы. После этого решили модернизировать изношенную систему отопления поселка, при которой мерзли зимой. Трудно было найти решение этой проблемы, не легче – уговорить людей взяться за практическую деятельность. Но все же получилось! В рамках нового проекта 16 домов были отключены от изношен-



ной отопительной системы поселка, и в них соорудили автономные мини-котельные или печи. Люди стали топить у себя сами, а мощности поселковых котельных стало хватать на отопление школы, больницы, клуба. Экономия средств для бюджета района составила почти 400 тысяч рублей в год, и семейные бюджеты сэкономили приличные деньги. А в домах зимой появилось долгожданное тепло!

\*\*\*

В деревне Леушинская, рядом с Хозьмино, группа женщин, создав ТОС, взяла здание запущенной котельной. Мертвая индустриальная коробка из кирпича, заполненная громадами ржавых котлов и труб; по ночам в ней выл ветер и напивались алкаши. Тосовцы придумали сделать там шейпинг-зал. Подняли мужиков, вытащили железо, крышу, полы настелили, все покрасили, печь поставили, и теперь у них там прекрасный спортзал, вокруг которого начала роиться молодежь, которая прежде болталась без дела. Районная администрация под новый спортцентр дала полставки руководителя спортивных секций.

\*\*\*

В соседней деревне Берег было много безработных женщин. Они решили выращивать капусту и создали производственный кооператив. На безвозвратный грант они вырастили капусту, продали, а на полученные деньги благоустроили медпункт, остановку, спортплощадку для детей. И в принципе изменили ситуацию в деревне. Сейчас провели ремонт в клубе и собираются создать там информационный центр ремесел.

\*\*\*

В старинном селе Ошевенск в 40 километрах от Каргополя места живописнейшие, много старины, но все в разрушенном состоянии, нет работы, люди пьют. Тосовцы взяли заброшенный купеческий дом XIX века и за два года восстановили его исторический интерьер. Так возникла замечательная маленькая гостиница-музей. Когда тосовцы начинали, деревня не верила: какой у нас туризм?! Но когда проект успешно довели до конца, деревенские стали проситься: «Ну, если у вас еще что-нибудь будет, вы уж нас возьмите!» Сюда уже приезжали архангельский Владыко, туристы из Москвы и США.

\*\*\*

Деревня Заозерье Мезенского района на самом севере области жила в полной изоляции от областного центра: разбитая дорога есть только зимой – 550 километров «муки». Все производства закрыли, люди выехали, осталось всего двое ребяташек, школу собирались закрывать. За что тут братья? Стали

думать, спорить. Увидели: в районе много одиноких стариков. Им нужна помощь. А что если открыть для них дом престарелых? Нет помещения? Перевезти огромное здание закрытого детского сада из соседней деревни! Взялись и за три года сделали!

В январе 2004 года открыли дом престарелых на 14 мест. У многих местных появилась работа, место сбыта сельхозпродукции. Чтобы привлечь сюда медсестру (головная боль даже для многих благополучных деревень), тосовцы отремонтировали заброшенную квартиру в общежитии и дали объявления в газетах по всей России: «Требуется медсестра. Желательно с детьми. Благоустроенная квартира предоставляется». Претенденток оказалось столько, что можно было выбирать. Оказалось, что в стране множество женщин, которые мечтают уйти от пьющего мужа, да некуда. И к ним приехала женщина с двумя детьми-школьниками. А это значит, что и дом престарелых обеспечен медпомощью, и еще школьников добавилось. Значит, школу не закроют.

\*\*\*

В пинежской деревне Ёркино тосовские женщины уговорили деревенских мужиков поставить мост через канаву в центре села, подсыпать дорогу. Потом деревня взялась за освещение улиц, укрепление берегов от паводков, летом организовали детский лагерь для учеников художественной школы из райцентра, отреставрировали старинную избу и сделали там музей народного быта и центр ремесел для детей и взрослых.

В 2001 году мы уже наблюдали начавшееся живое тосовское движение. Это стало очевидным, ведь его увидели в районах, увидели руководители области. Работой ТОСов заинтересовалась пресса. Чуть ли не каждый день звонили новые люди из какого-нибудь района области. Стали приходить письма от людей, которых мы до этого не видели, но которые спрашивали: как подключиться. Пошла настоящая волна. И это вдохновляло.

Но я понимал, что работу нужно выстроить дальше. Один из вопросов, который надо было решить, – финансовый. Необходимо было обеспечить гарантированную своевременную финансовую поддержку сельским проектам на следующий год. Это был очень серьезный вопрос, мы называли его «узловым». Для реализации проектов местного развития сельским группам необходима была финансовая поддержка, хотя бы небольшая. Мы видели, как не просто прошло выделение средств в 2001 году: процесс затянулся, в результате люди начинали волноваться, сомневаться. Тосовцам сложно было работать в «подвешенном» состоянии.

Поэтому, хотя работа над «созданием строки в бюджете» и не была записана в наших планах и, соответственно, не являлась для нас чем-то обяза-

тельными, мы посчитали, что очень важно уделить этому внимание. Мы занялись этим вопросом в конце лета 2001 года и на протяжении нескольких месяцев раз за разом возвращались к нему. В начале мы обсудили выделение денег с заместителем главы региона Тamarой Румянцевой: встретились с ней несколько раз и выяснили позицию руководства области. Администрация относилась к идее выделения средств положительно и даже была готова предоставить свой административный ресурс, но кто-то должен был эту идею постоянно продвигать, в частности, готовить все бумаги.

Мы написали письмо о необходимости выделения средств в бюджете 2002 года на поддержку ТОСов и направили его председателю Областного собрания В.С. Фортугину, с которым позднее состоялось несколько встреч. В.С. Фортугин был готов сотрудничать; речь шла уже не только о выделении средств в бюджете на поддержку проектов ТОСов, но о создании целой программы мер, направленных на поддержку инициативы, включая разработку областного закона о территориальном общественном самоуправлении. Мы постарались наладить конструктивные отношения с большинством депутатов Областного собрания. Еще мы установили контакт с несколькими сотрудниками аппарата Областного собрания, в частности с Н.Н. Матафановым. Люди, которые готовят проекты документов, должны были понимать, что такое ТОСы, ведь они могли помочь в продвижении идей общественного самоуправления.

Кроме того, мы отправили ТОСам и в районные администрации письма, в которых рассказали о своей работе, направленной на выделение средств в областном бюджете, и предложили им участвовать в этой работе, высказать свою позицию, обратиться к депутатам с информацией о своей деятельности на местах и с просьбой поддержать выделение средств из бюджета.

Получилась довольно масштабная акция прямого действия. Люди написали несколько десятков писем. Мы видели не все из них, поскольку письма ушли в разные инстанции, но они точно произвели впечатление. Мы постарались собрать часть этих писем и обращений и ксеропировать их, чтобы подготовить пакеты для депутатов. В каждый из этих пакетов вложили обращение к депутатам с просьбой поддержать создание областной программы возрождения деревень и выделения финансовых средств в бюджете области на 2002 год.

Чтобы увеличить вероятность успеха, мы постарались подключить к этой работе авторитетных людей, в частности руководителей районных землячеств в Архангельске, которые сами разговаривали с депутатами. Мы также подготовили несколько выступлений на радио и телевидении.

И мы добились успеха. Когда принимался областной бюджет на 2002 год, в нем было предусмотрено финансирование на поддержку ТОСов, и указанная сумма была принята депутатами без возражений и изменений.

Дальше нужно было организовать конкурс сельских проектов и сделать его постоянным. Мы достигли по этому вопросу соглашения с руководством области. Разработали положение о конкурсе, создали подробный механизм работы с проектами и провели довольно большую работу по обучению этому в районах области. В общем, мы создали все условия для того, чтобы конкурс мог проводиться год за годом. Самая большая работа была направлена на то, чтобы научить людей писать проекты. Пришлось провести колоссальную работу, чтобы обучить этому делу несколько сот человек. Кроме того, мы планировали и дальше продвигать тосовское движение, а для этого нужно было создать новые точки роста в районах области.

В 2003 году по проекту «Всем миром!» из областного бюджета финансировалось уже 11 проектов: «Дом престарелых в Заозерье» (Мезенский район), «Культурно-спортивный центр» (д. Леушинская, Вельский район), «Гостевой дом» (д. Ширяха, Каргопольский район), «Вода в ваш дом» (д. Ватамановская, Каргопольский район), «Дорога к храму» (д. Шотова, Пинежский район), «Надежда» (д. Ваймуша, Пинежский район), «МОСТ детям» (с. Коннево, Плесецкий район), «Подготовка помещений для работы Центра бытового обслуживания населения» (г. Сольвычегодск, Котласский район), «Спасение жемчужины Белого моря» (д. Ворзогоры, Онежский район), «Дорога к жизни» (д. Целягино, Онежский район), «Коллективный огород» (д. Каска, Онежский район).

## Глава 5.

### Что получилось. Разные виды признания

К началу 2004 года то, что происходило с территориальным общественным самоуправлением в Архангельской области, уже воспринималось как феномен *на уровне всей страны*. Возникло новое социальное явление: десятки органов ТОС более чем в 100 деревнях, которые на практике реально развивали свои территории, решали их проблемы.

Более 1 200 человек на добровольной основе были активно вовлечены в реализацию этих проектов. Проекты повлияли на жизнь более чем 20 000 человек. На практике было доказано, что работа с местным развитием может быть высокоэффективной и давать значительные результаты даже на самых бедных и депрессивных сельских территориях.

Оказалось, что люди могут решать самые разнообразные местные задачи: по благоустройству поселков, созданию местной инфраструктуры, энергосбережению, обеспечению поселений водой, созданию небольших производств (скажем, развитие пчеловодства и овцеводства), строительству местных объектов (мостов, водонапорных башен, переправ), ремонту дорог, сооружению пожарных депо, пожарных гидрантов, развитию туризма и ремесел, сохранению культурных традиций, созданию гостевых домов и многое другое.

При поддержке ИОГИ в 2000–2004 годах были решены десятки актуальных сельских проблем, которые в ином случае вообще повисли бы в воздухе.

Было построено или возвращено к жизни около 100 объектов (клубы, сельские фельдшерско-акушерские пункты, мастерские, сушильные цеха, мосты, переправы, водонапорные башни, водопроводы, рынки, парки, различные туристические объекты, стадионы, спортивные площадки и пр.). Восстановлено и (или) отреставрировано 10 памятников истории и культуры. Восстановлен, рекультивирован или очищен ряд природных объектов (посажен гектар леса, в старинном городе полностью очищен пляж протяженностью полтора километра, до этого заваленный техническим мусором, остатками лесосплава).

#### **Экономическая эффективность**

Эта новая социальная реальность, новое движение демонстрировали небывалую экономическую эффективность. При небольших вложениях (суммарно около 1,7 миллиона рублей за четыре года) экономический эффект реализованных проектов составил около 20 миллионов рублей. Но еще важнее был социальный эффект.

## **Огромный социальный эффект**

Успешные проекты породили колоссальный рост активности людей, рост социального оптимизма. Тысячи людей вдруг поверили в себя. Они перестали быть недовольными. Перестали требовать и писать злые письма наверх. Они стали делать сами. И при этом были полны энтузиазма. «Мы поверили в себя», «Мы можем. Многое зависит от нас» – эти фразы стали произноситься ими с гордостью и пониманием.

Нам удалось остановить умирание огромных сельских территорий, на многих из них были созданы условия для роста малого бизнеса. И ведь речь идет о территориях и активах (ресурсах), которые до этого были практически списаны, вычеркнуты из списка реальных ресурсов.

Эти проекты были реализованы простыми сельскими жителями, живущими на депрессивных территориях, для которых кризис имел очень тяжелые последствия (тотальная безработица, безденежье, массовый алкоголизм, потеря жизненной ориентации т.п.). Они, как правило, не обладали высоким образовательным уровнем, не имели до этого опыта проектной деятельности. Тем не менее, большинство проектов не только достигли всех намеченных целей – многие даже перевыполнили свои обязательства. В некоторые из этих деревень стали возвращаться люди.

Очень значимым с нашей точки зрения был рост доверия к власти. Было налажено взаимодействие органов ТОС с органами муниципальной и государственной власти, что привело к устойчивости и росту авторитета местных властей в тех районах и поселениях, где власть поддерживала деятельность ТОСов. Почти никогда в рамках нашей работы деятельность ТОСов не приводила к конфликтам с властью, к оппозиционности или противостоянию. Это всегда был диалог, сотрудничество.

## **Структурные изменения**

При активном участии ИОГИ в Архангельской области впервые возникла система финансовой поддержки сельских инициатив, областной конкурс проектов «Сельское развитие». Нам удалось создать очень широкое информационное поле по проблемам территориального самоуправления и местного развития. Нами было создано информационное агентство, которое собирало информацию о позитивных преобразованиях местными силами на территории всей области, выпускало свою страницу «Родная сторона». Всего было подготовлено и опубликовано 14 тематических полос «Родная сторона», которые размещались практически во всех районных газетах области. Кроме того, было подготовлено более 500 публикаций по проблемам ТОС. Это все было сделано

без оплаты газетам. Деятельность ТОСов стала вызывать такой интерес, многие проекты были настолько необычны и успешны, что журналисты не могли ими не интересоваться. Это был настоящий информационный взрыв.

Кроме того, нами был выпущен ряд книг и брошюр, бюллетеней, которые распространялись бесплатно среди сельских активистов.

Территориальное общественное самоуправление стало восприниматься как важное явление, к нему проявляли интерес политики разных уровней. Его стали рассматривать как важное связующее звено во взаимоотношениях между властью и населением, как важный элемент в сохранении и развитии данных территорий.

С моей точки зрения, одним из самых главных результатов стало то, что были созданы и на практике применены, проверены, адаптированы гуманитарные технологии, которые позволяют практически на любых территориях запускать подобные процессы, включать людей в реальную работу, делать так, что люди могут сами решать свои проблемы.

### **Общероссийское и международное признание**

Наш опыт становился все более знаменитым. Вскоре его окрестили «архангельским чудом». Стали появляться публикации в ведущих российских изданиях: «Известиях», «Российской газете», «Эксперте», «Огоньке», «Русском Репортере», «Отечественных записках», «Муниципальной власти», десятках других изданий.

Начиная с 2003 года, он был представлен на множестве общероссийских форумов, конференций. С этого времени началось распространение опыта по стране. В разных регионах я провел десятки семинаров, рассказывая об архангельском опыте, слыша, как правило, восхищенные отзывы. Вскоре о нашем опыте стали писать и ведущие мировые издания, такие как Financial Times, El Pais, France Press и ряд других. Последовали приглашения на различные международные форумы в США, Франции, Германии, Финляндии, Люксембурге, Австрии. В 2003 году наш институт был выдвинут на соискание премии ООН за лучшую практику устойчивого местного развития. Вслед за этим последовали выдвижения на другие международные премии. В 2003 году опыт сельского развития Архангельской области был представлен на Всемирном форуме местных властей во Франции, где получил очень высокую оценку. Достаточно сказать, что это был первый случай приглашения представителя России с большим докладом. В 2007 году Европейской ассоциацией СЕЕ CN опыт ИОГИ по развитию деревень в Архангельской области был признан лучшим опытом устойчивого сельского развития Европы. За этим последовало и признание руководства страны.

В декабре 2003 года мы получили письмо из аппарата правительства с приглашением на встречу с заместителем Председателя Правительства Владимиром Яковлевым, которого очень заинтересовали наша практика. Его интересовал вопрос: насколько возможно использовать социальные технологии, которые мы разработали и применили в Архангельской области, для развития местного самоуправления в России. В 2007 году наш опыт развития сельских территорий был подробно представлен Президенту Российской Федерации В.В. Путину в докладе, подготовленном Всероссийским советом местного самоуправления.

### **Горькое «признание» на Родине – в Архангельской области**

Казалось, что достигнутые успехи были очевидны. За несколько лет было создано мощнейшее движение сельского развития, которое продемонстрировало свою эффективность. Это признавалось на разных уровнях. Можно было надеяться, что эта работа будет и дальше развиваться, обрывать новыми формами.

Увы, жизнь распорядилась иначе. Дальше неожиданно появились сложности. Возникла ситуация, при которой весь этот опыт был надолго заморожен. Мне не хочется здесь подробно об этом рассказывать, поскольку наша цель в другом: показать, как можно развивать деревни. Но, наверное, надо кратко описать, что происходило дальше, потому что затем работа все же была восстановлена. И мы хотим проследить развитие всей этой работы до сегодняшнего дня. Так что я расскажу кратко, опустив большинство печальных деталей этой истории.

Весной 2004 года губернатор Архангельской области Анатолий Ефремов проиграл на выборах, и руководство областью сменилось. Смена руководства региона повлекла за собой целый ряд изменений. Новое руководство не считало целесообразным развивать территориальное общественное самоуправление, в связи с чем в 2004 году работа с ТОСами в Архангельской области была фактически прекращена.

К сожалению, работа социальных технологов часто испытывает на себе различные политические риски. Мы прочувствовали это в полной мере. Все те достижения, которые были достигнуты за счет работы с предыдущим руководством региона, вдруг оказались утрачены.

Я не мог смириться с таким положением вещей. Не мог согласиться с тем, чтобы опыт развития территорий в Архангельской области не нашел применения. Поэтому несколько лет боролся за то, чтобы работа по развитию сельских территорий за счет вовлечения населения, органов ТОС была в Архангельской области продолжена. В этом меня поддерживали ведущие российские эксперты, многие видные политики, депутаты Государственной думы, члены Совета Федерации. Я очень благодарен этим людям.



Этих писем, прошений, обращений в 2005–2007 годах оказалось много. Приведу отрывки из некоторых.

Эксперт Программы развития ООН профессор МГУ Наталья Васильевна Зубаревич писала в администрацию Архангельской области:

*«Аналогов технологиям, созданным в Архангельской области, в России сегодня нет, это не только мое личное мнение, но и оценки ведущих экспертов... <... > Для развития сельских проектов Института наиболее важно содействие региональных и муниципальных властей Архангельской области. Обращаюсь с просьбой оказать поддержку проектам ИОГИ по развитию сельских территорий, чтобы позитивный опыт был использован как можно шире и способствовал дальнейшему развитию области».*

Депутат Государственной думы Святослав Анатольевич Насташевский написал губернатору более резкое письмо:

*«Меня как депутата Государственной Думы Российской Федерации чрезвычайно беспокоит ситуация, сложившаяся в Архангельской области вокруг опыта развития сельских поселений, который был создан Институтом общественных и гуманитарных инициатив (ИОГИ). Все, что происходит с этим опытом, и действия по отношению к нему ряда региональных инстанций кажутся чем-то странным, если не сказать абсурдным. <... >*

*Почему уникальный опыт развития был выдвинут чиновниками из области? Почему сегодня даются обещания, которые не выполняются?*

*Руководство области не заинтересовано в развитии своих территорий?..»*

Не одно письмо по этой теме направил губернатору и председателю Архангельского областного Собрания депутатов знаменитый российский ученый Вячеслав Леонидович Глазычев:

*«Обладая значительным опытом развивающих программ в малых городах и сельских районах десятка регионов страны, я давно слежу за работой команды Глеба Тюрина. Почти в сорока деревнях Архангельской области командой был осуществлен феноменальный по результативности опыт. Обычные сельчане смогли осуществить десятки малых проектов с высоким уровнем эффективности. <... >*

*Надеюсь, что уникальный технологический потенциал ИОГИ будет востребован и поддержан на благо успешного развития сельских территорий».*

Более того, с письмом о том, что нужно восстановить работу по развитию деревень, обращалось к руководству области Министерство экономического развития РФ. Начальник Управления развития местного самоуправления Министерства экономического развития и торговли РФ Валерий Шаповалов по поручению министра экономического развития в апреле 2004 года написал письмо новому губернатору Архангельской области Николаю Ивановичу Киселеву. В этом письме он поздравил губернатора с победой на выборах и попросил поддержать ИОГИ:

*«Нам известно, что в Архангельской области существует успешный опыт по развитию сельского территориального общественного самоуправления, накопленный Институтом общественных и гуманитарных инициатив (ИОГИ). <...>*

*Имеющийся на сегодня задел дает возможность Архангельской области стать пилотной площадкой по развитию сельского территориального общественного самоуправления, одним из лидеров реформы местного самоуправления в Российской Федерации.*

*В этой связи представляется целесообразным поддержать инициатора этой работы – Архангельский институт общественных и гуманитарных инициатив и его директора Г.В. Тюрина путем создания для института нормальных рабочих условий, заключения соответствующих договоров на проведение работ по указанной проблематике».*

Заместитель председателя Федерального Собрания Михаил Ефимович Николаев, первый Президент Республики Саха (Якутия), также заинтересовавшийся нашим опытом, писем руководству Архангельской области писать не стал. Он обратился к руководству Полпредства по Северо-Западному федеральному округу, организовав там встречу с заместителем Полномочного представителя президента по округу, куда было приглашено руководство Архангельской области. Михаил Ефимович и сам отправился на эту встречу. В конце концов, руководство Архангельской области согласилось продолжить работу с развитием деревень, тосовским движением, и в 2006 году работа с ТОСами в Архангельской области была восстановлена.

Однако мне не простили упрямства и запретили работать с общественным самоуправлением в регионе. Вот таким бывает «признание» в нашей стране. Но главное, что тосовское движение и их проекты не были свернуты.

## Глава 6. Развитие ТОС с 2006 года

В 2006 году работа с ТОСами в Архангельской области была возобновлена. При этом, власть дала понять, что в услугах ИОГИ больше не нуждается, и мы больше работать с территориальным самоуправлением не будем. Нас, что называется, отстранили, оттеснили. Почти без объяснения причин. Мы продолжали работать с тремя районами области, с которыми у нас были заключены договоры, – Мезенским, Пинежским и Лешуконским. Там работа шла еще почти 3 года.

При этом, администрация области попросила передать ей целый ряд наработок, которые у нас имелись. Что и было сделано. Одно время я ходил в администрацию области как на работу, встречаясь с вице-губернатором В. Баско, который всегда задавал много вопросов, интересовался, расспрашивал, просил прислать бумаги, что я и делал. Но все со временем стало понятно, что работать дальше здесь не придется. Постепенно наша деятельность в Архангельской области свернулась. Подходы к работе с деревнями изменились.

Не буду очень подробно останавливаться на том, что произошло в развитии территориального самоуправления Архангельской области за эти последние почти 10 лет. Постараюсь выделить лишь ряд моментов, которые мне кажутся ключевыми.

### **Есть достижения**

Во-первых, развитие территориального самоуправления стало в Архангельской области одним из приоритетов руководства области. Этому придается большое значение.

О ТОСах постоянно пишет областная и районная пресса, о них говорят на радио и телевидении. Региональные СМИ просто обожают эту тему, и в целом о ТОСах всегда можно что-то новое прочитать или услышать. Кто-то даже шутит, что о ТОСах не говорят еще только из утюгов и тостеров.

О ТОСах нередко говорит губернатор Архангельской области Игорь Орлов; однажды на большой встрече он произнес фразу, которая многим запомнилась: «Я люблю вас, тосовцы!» В целом, развитие территориального общественного самоуправления в Архангельской области многие считают одним из главных достижений региона. За что, как говорится, спасибо.

Все эти годы работа по развитию территориального самоуправления шла по нарастающей. При этом финансирование территориального общественного самоуправления в регионе только росло. Если в 2006 году на ТОСы был выделен 1 миллион 800 тысяч рублей, то в 2007 году – в два раза больше. И даль-

ше выделяемые средства только росли. Стало существенно расти количество ТОСов. По данным администрации области, их в настоящий момент в Архангельской области более 900.

Одно из существенных достижений области заключается в том, что здесь поняли важный принцип: включение населения в деятельность ТОСов (или других объединений) дает возможность существенно снижать затраты муниципалитетов. Говоря другими словами, проекты, которые сделают ТОСы, всегда в разы дешевле таких же проектов, которые сделают муниципалитеты. И это очень ценно. В нашей стране этот подход не используется по-настоящему широко. О том, что ТОСы позволяют снижать затраты, власть не только говорит – это реально стало широкой практикой. Снижение затрат за их счет может касаться почти многих сфер муниципальной деятельности, причем экономия получается порой очень существенная.

Я очень рад, что подход, который мы продвигали с начала 2000-х, получил такой размах. Муниципальные власти тоже уразумели, что в нынешних непростых финансовых условиях это способ решать многие проблемы. То, что люди делают сами, получается намного-намного дешевле, да еще денежки под это придут из областного бюджета. И потому и они выделяют средства. В итоге получается, что муниципалитет очень небольшими деньгами решает свои проблемы.

### **Есть и проблемные зоны**

Одна из главных проблем заключается в том, что ТОСы перестали быть механизмом развития территорий. Вроде, проектов много, делается много, а развития никакого нет. ТОСы за развитие деревни не отвечают, да они за него и не берутся. Появился ряд хронических слабостей.

Первая заключается в том, что сфера деятельности ТОСов последние годы ограничена узким кругом направлений, касающихся в основном благоустройства, к которым кое-где добавляются какие-то другие социальные, культурные проекты. Подавляющее большинство проектов – это строительство детских площадок и спортивных объектов, решение каких-то еще вопросов благоустройства территории. Кое-где это еще туризм, фестивали, что-то еще. В целом круг вопросов не велик, он повторяется из года в год.

Вторая серьезная слабость состоит в следующем: несмотря на то что сплоченная численность ТОСов огромна, реально действующих активных органов ТОС немного. Подавляющее большинство представляет собой не реальное постоянно действующее объединение жителей по месту жительства, а, скажем так, временно периодически возникающие формирования для получения денежных средств из бюджета.

А народ продолжает уезжать. Молодежь уезжает почти поголовно. Численность населения падает драматически. За прошедшие годы во многих деревнях не осталось общественного (или какого-либо) производства. Деревни вымирают. И это видно, что называется, невооруженным глазом.

Тосовские проекты последнего десятилетия на эти вызовы не отвечают. Снижение расходов при сооружении объектов благоустройства – это хорошо, но это не дает возможности решить главные проблемы. ТОСы последние годы не являются силой, которая обеспечит развитие, создаст будущее, поможет жителям территории увеличить свой доход, достаток, удержит молодежь или создаст условия для ее возвращения. Никто всерьез не работает с увеличением доходов сельских территорий, с развитием за счет внутренних ресурсов, не думает о создании ситуации, когда местное сообщество становится более самодостаточным, способным решать проблемы не только за счет грантов.

Конечно, это очень сложные задачи, но как показывает практика, они могут решаться, это реально. Так почему же так происходит? Сами ТОСы виноваты? Есть люди, которые говорят, что они разочаровались в ТОСах, потому что эта «не та форма, она не позволяет на самом деле решать проблемы» или что-то в том же духе.

Но почему в первые годы, несмотря на то что финансирование было в десятки раз меньше, чем сейчас, тосовские проекты были гораздо более эффективными? Почему люди могли создавать и производства, почему проекты были самыми разнообразными и непохожими друг на друга? Почему тематика была в десятки раз шире и покрывала собой большинство сфер сельской жизни? Почему появлялись проекты, вроде проекта в Заозерье, когда деревня реально преобразилась? Почему таких проектов нет сейчас?

Я думаю, ответ очевиден. Дело не в ТОСах. Дело в подходе к развитию, к пониманию того, что развитие территорий сегодня невозможно без опоры на современные продвинутые социальные технологии. Само по себе появление тосовского движения за столь короткое время и его подъем в первые годы был связан именно с использованием социальных технологий, и кризис в последние годы обусловлен отказом от них и упором на административные меры воздействия.

Опыт Архангельской области в последнее десятилетие тоже ценен. Но это, скорее опыт, который показывает, как не надо развивать территории. Он говорит следующее: не ходите в этом направлении, там тупик.

## РАЗДЕЛ III.

### Архангельская область.

#### Опыт деревень четырех районов Архангельской области с конца 1990-х годов по сегодняшний день

Здесь мы решили показать, как эта работа встала на ноги в ряде районов Архангельской области. Ранее, рассказывая о нашей работе в суровой архангельской глубинке (это огромные пространства), мы дали краткое описание некоторых из первых проектов. Но есть желание показать это более развернуто, более целостно.

Хочется продемонстрировать, насколько значительными были эти изменения, и то, что они продолжают по сей день. Ведь если какая-то совершенно новая практика активно развивается уже более 15 лет, значит это серьезно. И эта практика получила очень широкую географию, охватила значительную территорию.

Запущенные нами тогда преобразования вылились в огромную волну проектов, народной инициативы. Это коснулось практически каждого района Архангельской области, и в каждом муниципалитете теперь есть уже десятки органов ТОС. Они отличаются различным уровнем активности, делают проекты, разные по уровню эффективности, которую необходимо бы вывести сегодня на новый уровень. Но, так или иначе, эта волна продолжается.

Мне кажется, интересно увидеть, как это происходило на той или иной территории, в том или ином районе, как инициатива одной деревни подхватывалась и продолжалась в проектах другой, становясь частью определенной системы изменений.

Я решил на примере четырех районов показать, как там территориальное самоуправление становилась на ноги, какие яркие, замечательные, непохожие (друг на друга) проекты могли делать сельские активисты, насколько это масштабная деятельность. При этом хочу попросить прощения у остальных – всех, о чьих ярких тосовских инициативах (а их огромное множество!) мы здесь не рассказали.

Мне бы хотелось, чтобы читатели, представители федеральной, областных и местных властей увидели, что этот подход может приводить к массовым изменениям. И надо продолжить эту работу на том уровне, который мог бы способствовать тому, чтобы деревни остались живыми. Проведенные изменения смогли стать масштабными, охватить огромную область, и теперь масштаб может стать еще значительнее.

## Глава 7.

### Коношские истории

#### Грехнев Пал. История с водонапорной башней

Коношский район – один из первых, где у нас получилось наладить работу. Порой, вспоминая о нем, я думаю – как удалось за короткое время раскрутить тут столько проектов. Конечно, это было связано с тем, что в районе были люди, которые болели душой за свою землю и подхватили наши идеи, стали их продвигать, а позднее воспринимали эти идеи уже как собственные.

Поддержали и в администрации района. Были активисты, одним из которых стал сельский глава Владимир Юрьевич Сидоров. Он сказал мне: «Поедем в нашу деревню. Будем ее поднимать». Наша работа началась с деревни с экзотическим названием Грехнев Пал.

В апреле 2001 года ИОГИ организовал круглый стол в деревне Куфтыревская, куда приехали люди из еще двух деревень – Грехнев Пал и Большой Пал. Все мы собрались в зябком клубе, чтобы устроить мозговой штурм. Заговорили о местном развитии; когда пошла речь о деревне Грехнев Пал, одна женщина обронила:

– Да какое там развитие? У нас нет воды совсем! Нам огороды полить нечем, корову не напоить! Что там говорить о каком-то развитии!

– Как так – воды нет! – удивился я. – Ведь не в Африке живем.

Оказалось, что действительно нет. Грехнев Пал находится вдали от естественных источников воды; в 1990-е годы вблизи деревни провели мелиорацию и осушили болото, которое подпитывало горизонтальные водоносные слои. Потратили на это дело кучу денег. А получилось, что сами же разрушили природное равновесие.

Раньше было как: весной снег тает, но болото воду сдерживает и потихоньку поставляет ее в реку. Но когда болото исчезло, все пошло наперекосяк. Поэтому весной в деревне зачастую был бурный паводок, а уже в июне начиналась засуха. А, между прочим, в деревне проживало около 150 человек, у многих были коровы и личный огород.

Мы стали обсуждать, как можно было бы решить проблему с водой – пока лишь гипотетически, как будто это игра. Деревенские предлагали свои варианты. Кто-то вспомнил, что есть артезианская скважина, пробуренная еще в советское время.

– Отлично, – сказал я. – Можно ее запустить и использовать?

В ответ стали махать руками: чтобы построить новую водонапорную башню, нужны миллионы рублей. А кто их даст? В районном центре стоят недостроенными школа и больница – очень важные объекты для всего района, даже на них в бюджете средств не хватает. Кто даст миллион нашей маленькой деревне?

– А на счет башни... Можно ведь собрать ее из нескольких старых? – спросил один из участников круглого стола. – У нас в районе много уже списанных башен. А что если у одной взять бак, а у другой основание?

И эту идею приняли без восторга.

– Что за бред? – так и спрашивали. – Новую башню из двух старых? Это как?

Но и эту идею записали.

На круглом столе мы обсудили и другие проблемы Грехнева Пала. Например, у них нет помещения для культурного отдыха, и церковь нужно восстановить, и деревенская дорога в плохом состоянии. Для всех этих проблем жители предлагали варианты проектов, которые потом записывались.

В итоге получилась длинная колонка:

- 1) Установка водонапорной башни;
- 2) Помещение для культурного отдыха жителей деревни;
- 3) Пункт отдыха для шоферов на трассе Коноша – Няндомы;
- 4) Ремонт дороги по деревне;
- 5) Восстановление церкви;
- 6) Открытие железнодорожного переезда.

Установка водонапорной башни оказалась самым актуальным проектом, поскольку решала ключевую проблему деревни. Даже те участники встречи, кто ворчал насчет «пустых фантазий», были вынуждены это признать. Чтобы оценить, возможно ли реализовать идею с водонапорной башней, надо было проехать по району. И в этом нас поддержал заместитель главы района Сергей Александрович Захаров. С его помощью нашли технаря, который мог оценить состояние подобных конструкций, и поехали искать водонапорные башни, которые можно было бы разобрать и использовать в деревне Грехнев Пал. И мы нашли то, что нужно.

Идея оказалась не такой уж абсурдной. Старых водонапорных башен в Коношском районе было как грибов после дождя – найти подходящие не так уж трудно.

Итак, работа над созданием проекта пошла. Она началась в деревне Грехнев Пал, а продолжилась на семинаре ИОГИ, на который съехались деревенские активисты со всей области. Потом актив ТОСа доработал и «отшлифовал» проект у себя в деревне. Окончательный вариант получил название «Вода для деревни»; сроки исполнения проекта поставили такие: июль – 15 октября 2001 года.

### **Пишем и реализуем проект**

Научить деревенских людей писать проекты было непросто. Мы видели одну из главных задач своей деятельности в том, чтобы научить людей быть максимально независимыми от внешнего финансирования, максимально опи-



ратся на внутренние ресурсы. Чтобы они не были как на привязи. Ведь как зачастую рассуждают люди в деревнях, когда начинают делать проекты? Они просят денег. По принципу: «Проси больше, дадут меньше».

Но приходилось исходить из того, что под деревенские проекты развития могут быть выделены из областного бюджета небольшие средства (или совсем крошечные – из муниципального). На первых порах этот подход вводил сельских жителей в ступор.

– Можно получить лишь очень небольшое финансирование, – объяснял я, – но ваш проект должен быть таким, как будто у вас нормальное, достаточное финансирование. С небольшим финансированием вы должны решать большие задачи. И тогда вы молодцы.

Наши слушатели делали круглые глаза и изумленно восклицали:

– Что вы такое говорите? Как сделать за сто рублей то, что обычно стоит тысячу?

Я отвечал:

– Именно так: сделать за сто рублей то, что обычно стоит тысячу. Это идеал, к которому нужно стремиться. Просто зачеркнуть ноль в сумме затрат.

Как это сделать? Во-первых, понять, почему это стоит тысячу, что может быть сделано по-другому, что можно сэкономить. Во-вторых, понять, что мы можем привнести, что мы можем добавить, какой свой ресурс мы можем включить, на что мы можем опираться.

Вот это очень важно. Включиться в развитие – найти ресурсы, которые являются незадействованными, некапитализированными, бросовыми, и задействовать их. Тогда наш процесс из сугубо затратного становится инвестиционным.

Но что это за местный ресурс? Именно это мы обсуждали в ходе подготовки проектов. Нам надо было работать с простыми сельскими жителями, у которых на тот момент не было никаких управленческих навыков вообще. Поэтому нами был разработан комплекс особых обучающих и консалтинговых технологий, которые позволяли решать эти задачи.

И в случае с ТОСом из деревни Грехнев Пал, и в других случаях мы стремились к тому, чтобы ТОСы и инициативные группы как можно больше действовали самостоятельно. Там, где с нашей точки зрения они могли справиться самостоятельно, мы старались не вмешиваться, даже если нас об этом просили. Важно, чтобы люди учились делать самостоятельные шаги и эффективно решать собственные проблемы.

Благодаря грамотному планированию, проект строительства водонапорной башни получился не очень затратным. На его реализацию у администрации было запрошено всего 25 500 рублей. Это расходы, без которых нельзя было обойтись: 13 500 рублей на аренду разной техники (бульдозера, тракто-

ра, трейлера и крана), 10 000 рублей на строительные работы и 2 000 рублей на недостающие материалы. Сама башня не была включена в эту сумму. 10 000 рублей на строительные работы было явно недостаточно, но ТОС решил компенсировать это за счет труда самих жителей деревни. Общая стоимость проекта «Водя для деревни» составила 74 000 рублей.

Активисты получили на руки крошечные деньги – первым ТОСам приходилось работать именно в таких условиях. Но при этом люди точно знали, что им нужно сделать, куда потратить деньги, с чего начать и как продолжить. Причем этим занимались простые деревенские жители – без университетского образования, без опыта реализации проектов. И они преуспели.

Провели земляные работы и выяснили, что дно старой водонапорной башни было приварено к основанию фундамента, а потому демонтировать ее собственными силами оказалось невозможно. Понадобилось привлечь для демонтажа специализированную организацию, и здесь пришлось решать ряд вопросов юридического характера. К концу осени водонапорная башня была построена, а в следующем году жители занялись благоустройством территории. Проект был реализован.

Пока тосовцы строили водонапорную башню, местные жители не упускали возможности позлословить на эту тему; большинство из них были уверены, что вся затея – это пустые фантазии, что ничего не получится. Но когда башня заработала, люди не могли прийти в себя от изумления. Наверное, если бы тосовцы смастерили своими руками баллистическую ракету, это не произвело бы большего эффекта. Люди из соседних деревень стали навещать в Грехнев Пал – просто приходили, смотрели удивленными глазами на водонапорную башню и говорили, не в силах сдерживать эмоции. Если их слова перевести на литературный язык, то получалось примерно следующее: «Ух ты! Ничего себе! Не наврали...» Это был успех.

### **Арифметика развития Валдеево**

Водонапорная башня в деревне Грехнев Пал вызвала в Коношском районе цепную реакцию. Узнав о достижениях ТОСа, водонапорные башни захотели строить все.

Первыми решились люди из соседней деревни под названием Валдеево. Поначалу они решили копировать чужой проект. Подобное случалось часто. Жители деревень – это, как правило, простые, консервативные по природе люди, которым не хочется придумывать что-то новое, но они готовы использовать чужие готовые решения. В принципе, это один из механизмов развития, когда уже готовое решение быстро распространяется. Но в случае с деревней Валдеево все сложилось по-другому.

Осенью 2001 года в офис нашего института позвонил глава поселения:

– Здесь в соседней деревне Валдеево активисты собираются, по вашей части, – сообщил он. – Не могли бы вы к ним заехать, когда соберетесь в Коношский район?

Мы, конечно же, были не против. В скором времени мы действительно приехали в Валдеево, встретились с активистами и сели с ними за стол – обсуждать инициативы. Собрались несколько человек разного возраста, все были очень воодушевлены.

– Давайте, – говорят, – скорей обсуждать, как будем тут водонапорную башню строить!

– Подождите, не так быстро, – отвечаем мы. – Если башня нужна, вы ее всегда построить успеете. Давайте подумаем, что в вашей деревне лучше всего было бы сделать?

Дискутировали мы долго. Множество всяких идей было озвучено, но особенно старались два жителя деревни – Глафира Александровна Егорова и Валерий Федорович Лобанов. Они и составили ядро будущего ТОСа. Глафира Александровна и Валерий Федорович очень интересным образом дополняли друг друга. Глафира Александровна, женщина очень активная, зажигательная, боевая, много лет работала учителем в школе, накопила огромный багаж знаний. Умела работать с документацией, поэтому остальные участники ТОСа мигом назначили ее председателем. К тому же Глафира Александровна – что называется, пробивной человек, настойчивый, умеющий решать проблемы. В ТОСе именно она занималась взаимодействием с властью. Всегда очень рада за судьбу деревни. Глафира Александровна всегда была, что называется, на кураже, всегда в движении. В общем, двигала и подогревала ТОС, как ядерный реактор.

Валерий Федорович Лобанов, наоборот, был человеком очень интеллигентным и мягким. Он родился в Валдеево, но потом уехал и большую часть жизни прожил в Северодвинске, где работал инженером на заводе. Валерий Федорович был мастер на все руки – плотничал, столярничал, занимался электротехникой, монтировал фильмы. Помню, у него была своя видеокамера, и он любил снимать разные мероприятия, таская с собой в сумке автомобильный аккумулятор, который умудрился подсоединить к своей видеокамере.

Глафира Александровна и Валерий Федорович больше всего сделали для того, чтобы в деревне появилось общественное самоуправление. 22 ноября 2001 года был создан ТОС «Надежда», куда почти сразу вошли около десятка человек.

С первых дней ТОС развил в деревне бурную деятельность сразу по нескольким направлениям. В первую очередь он взвалил на себя проблемы поселения по социальной защите и пенсионному обеспечению, медицинскому

обслуживанию жителей, по организации взаимодействия с органами государственной власти.

В этом заключается интересная особенность «Надежды» – этот ТОС превратился в своеобразную инстанцию, «общественного адвоката», посредника между населением и местной властью. Валдеево далеко находится от власти – как сельской, так и районной. Многие чиновники, пользуясь этим, предпочитали избавлять себя от лишних хлопот и отказывали просителям, отправляя их в вышестоящие инстанции, вплоть до областных. Понимали, что пожилой человек вряд ли поедет за очередной бумажкой – скорее махнет рукой. Другие чиновники ругались на тотальную юридическую безграмотность населения, которое простейшие документы не может правильно заполнить.

А потом появился ТОС «Надежда» и стал решать разные проблемы, которые месяцами находились в подвешенном состоянии: тосовцы разбирались с бумагами деревенских жителей, навещали кабинеты начальников, звонили, писали, трясли нерадивых чиновников. Например, однажды случилось неприятное – двум жительницам Валдеево не выплатили деньги за родовой и послеродовой отпуска. ТОС стал «стучаться» в разные органы и дошел до прокуратуры, после чего женщины получили-таки свои деньги. Еще ТОС на протяжении нескольких месяцев решал проблему пенсионера, который не мог получить положенные ему по льготе бревна для бани. Комиссия ТОСа довела дело до логического конца.

Со временем в Валдеево даже установилась такая практика: отправляя в какую-то службу заявление или ходатайство, жители делали в нем приписку, что копию этой бумаги получит ТОС «Надежда». Подобная приписка сигнализировала о том, что проигнорировать заявление не получится. Еще ТОС взял на себя обмен паспортов и медицинских полисов для жителей Валдеево, а еще 40 человек при его содействии получили страховые пенсионные свидетельства.

На ТОС стали обращать внимание не только в районе. Например, на киностудии «Ленфильм». За время своего существования ТОС успел поучаствовать в съемках настоящего художественного фильма. В 2002 году в Валдеево остановилась съемочная группа «Ленфильма», чтобы снять фильм «Бабуся». А для «Надежды» эта работа фактически стала реализацией проекта, потребовавшего человеческих и финансовых ресурсов.

Фильм был про деревню. Киностудия долго искала хорошую натуру, искала по всей России и в итоге остановилась на коношских краях. Очень уж впечатлили студийных начальников местный фольклор, северная природа и ощущение старины.

Для фильма был выбран двухэтажный дом на берегу озера, откуда открывался чудесный вид на северные дали с лесами и деревянными домами. Проблема заключалась в том, что дом был нежилой, и сотрудники киностудии обратились

к ТОСу с просьбой подготовить его для съемок. И получили согласие. Глафира Александровна и другие участники «Надежды» отремонтировали здание, собрали огромное количество предметов реквизита – старинную мебель, наряды, утварь. А затем помогали на всех этапах съемки. Когда съемки подошли к концу, режиссер-постановщик «Бабуси» Лидия Боброва от имени всей съемочной группы вручила ТОСу «Надежда» письменную благодарность.

В группе киношников был актер Борис Чердынцев, которого многие знают по роли в сериале «Улицы разбитых фонарей» (на съемках «Бабули» он занимался организационными вопросами). Он оставил такой отзыв: «Всего самого хорошего в жизни от дежурного по отд. милиции майора Чердынцева из т/ф "Улицы разбитых фонарей" работникам территориального органа самоуправления "Надежда"».

Добавим еще, что фильм «Бабуся» получился просто замечательный и собрал несколько наград на разных кинофестивалях. Главную роль в нем исполнила не профессиональная актриса, а пожилая женщина из поселка Подюга Архангельской области Нина Шубина. Ей как будто даже не пришлось играть – она просто жила в этом фильме.

### **Два родника – «Любовь» и «Счастье»**

Как и в деревне Грехнев Пал, главной проблемой Валдеево был недостаток воды. Но при разработке тосовских проектов всегда учитывались особенности населенных пунктов. Если Грехнев Пал – это рабочий поселок советского типа, то Валдеево – старинная деревня с традиционными крестьянскими домами, очень красивая. Она раскинулась на высоком холме, рядом есть живописное озеро, куда каждую весну прилетают лебеди.

Когда мы стали обсуждать возможности Валдеево с местными жителями, то они быстро пришли к выводу, что можно развивать сельский туризм. Но как перевести все в практическую плоскость, никто не представлял. Денег у ТОСа не было, опыта тоже.

Мы обсуждали с тосовцами все возможные варианты на многочисленных мозговых штурмах. Иногда случалось, что нам негде было даже собраться, но мы все равно встречались в самых экзотических местах.

Однажды я приехал в Валдеево, встретился с тосовцами, и мы все вместе отправились в деревенский клуб, где было запланировано собрание. Клуб почему-то был закрыт. Постояли мы под дверями, подумали, а потом мужики говорят:

– Ну чего, пошли в баню тогда.

Я решил, что это люди так бранятся, но мы действительно пошли в какую-то баню. Не помню даже, кому она принадлежала. Устроились там в тесном пред-

баннике; стола не было, конечно, поэтому бумаги разложили на перевернутых ящиках. А потом, когда все обсудили, сидели в этой бане и общались, пили чай.

В другой раз собрание пришлось проводить на ферме, где в перерывах между репликами людей слышно было, как мычат буренки.

Вместе с тосовцами мы искали «пробивную» идею, которая должна была убить сразу двух зайцев: решить проблему с водоснабжением и способствовать развитию сельского туризма. А чтобы заманить в Валдеево туристов, требовалась какая-то яркая «фишка», которая бы сделала деревню интересной для приезжих из города.

– Но куда эти люди приедут? – не унимался я. – У вас гостиницы нет, гостевых домов тоже. Чего-то явно не хватает. Давайте подумаем, что мы заложим в проекте.

Потом тосовцы вспомнили о сельских родниках – их можно было задействовать в проекте. В Валдеево целых два старинных родника. Вода из них считалась целебной, и в былые времена молодые девушки, когда выходили замуж, приходили и пили эту воду, чтобы дети родились здоровыми. Правда, в эпоху СССР на родники махнули рукой и не ухаживали за ними; почему-то советская власть не видела в родниках никакой ценности.

Проект по восстановлению родников мог решить бы сразу две задачи: привлечение туристов и обеспечение жителей питьевой водой. Но как назвать родники, чтобы люди заинтересовались? Нужен был локальный бренд.

– Давайте назовем их «Святые родники», – предлагали тосовцы на одном из собраний.

Не очень понятно. Может быть, кто-нибудь заинтересуется, а может быть, и нет.

– Тогда пусть будут «Родники косолапого мишки», – предлагали другие.

– Как-то не очень интересно звучит, – говорили им в ответ.

Собственно, работа тренера заключалась в том, чтобы задавать вопросы и помочь людям правильно позиционировать свой проект. Я не представлял себе на тот момент, что именно у ТОСа получится.

– Вы должны сделать людям предложение, от которого трудно будет отказаться, – повторял я раз за разом. – Услышав о вашем проекте, люди из города должны приехать к вам. Как минимум, люди из Коноши. А может быть, и из Архангельска.

– Давайте назовем «Родники любви», – предложила одна женщина. Поднялся смех.

– А кого это заинтересует? Кто будет потребителем? – спросил я.

– Молодожены, – ответила женщина.

Это было попадание в десятку. Название «Родники любви» – и объявление в ЗАГСе. Создавалась некая услуга, потребителями которой становились

новобрачные, и рекламу родников предполагалось повесить в ЗАГСе Коноши. Далее мы уже прорабатывали этапы реализации проекта, который получил название «Чистый родник – источник здоровья». Чтобы получить финансирование, тосовцы приняли участие в конкурсе «Сельское развитие – 2002».

Территория, где располагались родники, была запущена и замусорена. Требовалось снять лишний грунт и очистить родники, откачать ил, удалить камни, сделать дренажные каналы. Затем тосовцы выкопали ямы и установили у каждого родника бетонные кольца, чтобы получился накопитель воды. Сверху был положен деревянный настил.

Этого уже было достаточно для обеспечения жителей питьевой водой, но ведь тосовцы собирались еще и развивать туризм. Поэтому в проекте были заложены два «архитектурных родниковых ансамбля», то есть две красивых деревянных беседки с названиями «Любовь» и «Счастье». Возле беседок посадили кусты сирени, декоративные сосны, разбили клумбы. Получилось очень уютно.

И проект заработал на всю катушку. В Валдеево потянулись молодожены – приезжали сразу после регистрации в ЗАГСе. Их встречали песнями и хлебом-солью, возле беседки были развешены плакаты со словами «Совет да любовь». Молодые торжественно пили «воду любви» из родников, а жители деревни исполняли для них песни. Молодые праздновали свадьбу в беседке, где был накрыт стол, а затем уезжали. Каждая свадьба оставляла в деревне одну-две тысячи рублей.

Признаюсь, проект «Родники любви» очень нравится лично мне, и я вспоминаю о нем с гордостью. В Валдеево удалось добиться того, что в деревне обычно невозможно, – зарабатывать за счет нематериального актива. Это когда люди получают деньги за некий бренд. В современном мире на этом обычно зарабатывают большие корпорации.

И потом, тосовцы создали не абы что, а действительно нужную услугу. Испитие «воды любви» – это очень красивый обряд, запоминающийся на всю жизнь. А у большинства молодоженов после бракосочетания есть потребность в таком обряде. Не случайно проект вызвал немалый интерес, о нем охотно писала пресса, снимало сюжеты телевидение.

Проект «Чистый родник – источник здоровья» стал важной страничкой в истории Валдеево. Местная жительница С.М. Пашкова даже посвятила ему стихотворение:

У озера Черного и у реки  
Живая водица есть – родники!  
Вода, как слезинка, прозрачна, чиста,  
Наверно, и впрямь колдовские места ...

## Новые перспективы и сельский туризм

Развитие местного самоуправления в деревне на этом не прекратилось. ТОС «Надежда» свою работу продолжил, а позднее в Валдеево возник еще один ТОС под названием «Перспектива» на базе сельской библиотеки. Вдохновившись успехами «Надежды», эти люди решили привести в порядок и отремонтировать здание библиотеки: на тот момент оно было в аварийном состоянии. Постепенно обсуждение идеи перешло в другую плоскость. Тосовцы задумались о том, что можно создать в деревне культурный центр или небольшой музей, который мог бы заинтересовать туристов.

И возникла совершенно фантастическая идея – построить в библиотеке русскую печь и открыть культурный центр. Дело в том, что здание библиотеки – это не традиционный деревенский дом, а продолговатое здание, похожее на казарму. Просто получить у пожарного надзора разрешение на установку русской печи было непросто, но тосовцы этого добились. В доме появилась печь, а затем активисты обустроили всю библиотеку в традиционном стиле: сделали красный угол, полати, собрали коллекцию различной крестьянской утвари и старинной одежды, в том числе купеческих нарядов, конца XIX века.

Культурный центр, названный «Валдеевская горница», открылся в 2007 году. В нем стали проводить все крупные сельские мероприятия. Еще в «Валдеевской горнице» запустили мастер-классы по изготовлению традиционных северных шанег и прочих пирожков. Это вызывало живейший интерес у многих приезжих: они вместе с мастерами месили тесто, потом готовили настоящие пирожки в русской печи, а также пекли житники, варили ячневую кашу на молоке, делали яичницу в глиняных горшочках. Все это за денежку, естественно, но люди приезжали с интересом и уезжали счастливые.

И вот это удивительно. Появился ручеек туристов в деревню, куда за несколько лет до этих событий едва ли кто-то поехал бы.

А деревенские на этом не остановились. Когда им показалось, что интерес к «Валдеевской горнице» немного ослаб, они закупили ватрушки и стали приглашать людей кататься с горок. Пустяковое, казалось бы, развлечение, но люди потянулись. В Валдеево горки очень крутые. Всласть накатавшись, извалявшись в снегу с ног до головы, люди торопились в «Валдеевскую горницу», чтобы выпить горячего чая.

Зимний туризм стал приносить деревне прибыль – несколько десятков тысяч рублей за зиму, и это с учетом всех расходов. Когда тосовцы вошли во вкус, они стали организовывать зимой «Валдеевские забавы» – все то же катание с горок плюс еще катание на санях, зимние игры и хороводы.

Постепенно деревня превратилась в достопримечательность районного масштаба. Поскольку в той же Коноше показать туристам особенно нечего,



то, когда в район приезжали гости из Вологды, Москвы, Архангельска, их просто сажали в автобус и везли в Валдеево. Здесь их ждала экскурсионная программа «Валдеевская сторонка»: гостям показывали деревню, знакомили их с северной архитектурой, рассказывали легенды о происхождении Валдеево. А потом они садились за накрытый стол, ели пироги и кашу из русской печи, пили чай из самовара. Когда появился поток туристов, несколько человек из Валдеево задумались, а не сделать ли гостевые дома в деревне.

Семья Жильцовых (Андрей и Ольга) действительно открыла гостевой дом – обустроили для туристов несколько комнат в собственном доме. Недорого, тепло и уютно, а туристам и этого достаточно. За первый год в гостевом доме оставались больше трехсот человек, во второй год число постояльцев перевалило за тысячу, и в дальнейшем обороты маленького предприятия только росли.

Я видел этот гостевой дом – он выглядит простенько, как домик дяди Федора из Простоквашино, но приезжие этому, наверное, только рады. А хозяева достраивают уже новый дом большей вместимости. И этот гостевой дом – тоже в какой-то степени результат деятельности ТОСа.

Когда внутри деревни генерируется некий капитал, он создает питательную среду для того, чтобы создавался новый капитал. Сегодня какие-то люди, у которых есть возможность начать свое дело, отмахиваются от этой возможности, потому что не видят перспектив. А завтра начинает работать ТОС, создает в деревне поток туристов и не только зарабатывает на этом сам, но и делает новые бизнесы перспективными.

В целом, история деревни Валдеево из Коношского района – это совершенно экстраординарный случай. Небольшая никому не известная деревенька в XXI веке смогла привлечь множество туристов, причем это было достигнуто исключительно за счет активности местных жителей, за счет их креативных идей.

### **Коношские ТОСы сегодня**

За последнее десятилетие ТОСы в Коношском районе стали привычным явлением. Они прочно вошли в общественную жизнь и теперь от нее не отделимы.

За десять лет ТОСы сделали в районе множество спортивных клубов и площадок, хоккейных кортов, детских игровых площадок, благоустроенных мест для отдыха населения. ТОСы ремонтировали памятники жертвам политических репрессий и воинам, погибшим в годы Великой Отечественной войны, рыли колодцы и устраивали места для полоскания белья, ремонтировали мосты, восстанавливали церкви, устраивали помещения для занятий народным творчеством.

К сожалению, реализованные в районе тосовские проекты в большинстве своем были однотипными, но, тем не менее, их значимость неоспорима. Благо-

даря общественному самоуправлению люди научились воплощать в жизнь свои задумки и совместно решать проблемы отдаленных населенных пунктов.

Развитие общественного самоуправления в Коношском районе продолжается и по сей день. Люди пишут проекты, участвуют в конкурсах, а областные и районные власти стараются стимулировать тосовское движение. В 2015 году общий объем финансирования тосовских проектов в районе составил 1 323,6 тысячи рублей<sup>8</sup> – и это во время экономического кризиса. Занимаясь преимущественно благоустройством территорий, ТОСы работают с большой экономией средств. Таким образом, тот ресурс развития, который заложил когда-то наш институт, не исчез до сих пор.

Сейчас ТОСов в Коношском районе очень много – 33. Рассказать обо всех проектах общественного самоуправления было бы очень сложно – их слишком уж много – но можно упомянуть несколько интересных примеров.

### ✓ Про Кремлево, которое одного корня с Кремлем

Возьмем, например, проекты из небольшой деревеньки Кремлево. Ее название несет в себе символический посыл: деревня была основана среди моховых лесов в низине, где растут кремлевые деревья. Такие деревья настолько тверды, что их не берет ни топор, ни пила, они почти не гниют, поэтому на Руси из них строили крепости. Первый московский Кремль был построен из этого дерева. И я бы сказал, что в российских деревнях живут такие же «кремлевые» люди – твердые характером, способные вынести любые невзгоды.

В 1863 году жители Кремлево и еще нескольких окрестных деревень построили на угоре каменный храм Рождества Пресвятой Богородицы. Около 60 лет в храме проводились службы. Вообще деревня Кремлево никогда большой не была, но на тот момент она являлась административным центром Кремлевского куста из нескольких населенных пунктов, своеобразной столицей. Красивый пятиглавый каменный храм на долгие годы стал местным центром культуры и образования, символом благополучия.

Затем грянула революция, и в сталинские времена храм закрыли. Последний священник, Аркадий Комаров, был репрессирован и пропал, а в опустевшем здании большевики организовали клуб. А после перестройки деревня Кремлево разделила судьбу тысяч других небольших населенных пунктов – началась разруха, запустение, жители в большинстве своем уехали. Осталось несколько десятков человек – жить дальше и терпеть бытовые проблемы, которых с годами становилось все больше.

И терпели они до 2008 года, когда несколько человек решили организовать в деревне ТОС. Среди них были сотрудница коношской районной больницы

---

<sup>8</sup> Муниципальная программа «Развитие территориального общественного самоуправления в муниципальном образовании "Коношский муниципальный район" на 2015 год».

Екатерина Михайлова, директор школы Галина Калинина и несколько местных жителей – Александр Петрович Сметанин, Мария Дмитриевна Денисова и другие. Запросы на первых порах были самые скромные. Расчистили кладбище, построили колодец, чтобы всегда иметь доступ к чистой воде. Затем при поддержке администрации построили в Кремлево детскую площадку, вычистили пожарный водоем, устроили на берегу реки места для полоскания одежды.

Но самым масштабным проектом кремлевского ТОСа стал, конечно же, ремонт храма Рождества Пресвятой Богородицы. Это очень успешный проект, лишний раз доказывающий, что даже небольшие деревни обладают громадным потенциалом для позитивных изменений.

Храм к концу нулевых стал совсем плох – окон уже не было, в потолке зияли дыры, старые стропила прогнили. Каменная кладка требовала обновления. Начав проект, жители Кремлево обрекли себя на долгую, трудную, утомительную работу. Ремонт церкви вызвал большое оживление не только в Кремлево, но и в соседних деревнях. Когда кремлевский ТОС написал первый проект, чтобы получить бюджетное финансирование, многие другие деревни специально забрали свои заявки, чтобы не составлять конкуренцию храму. Они понимали, что храм важен.

На первые субботники выходили около 20 человек. Кремлевцы начали работу с освобождения здания от мусора – вынесли из храма больше 200 кубометров старых кирпичей, гнилых досок, наносного грунта и прочего. Деревенские мужики вывозили хлам на телегах. Ветхое на вид здание на деле оказалось прочнее, чем ожидалось. Например, старые деревянные основания для куполов решили сохранить: полуторавековое дерево осталось твердым, от него со звоном отскакивали топоры.

К работе вскоре подключились люди из других населенных пунктов. Например, кремлевскому ТОСу очень помогла коношская волейбольная команда, которая приезжала дважды в год и работала в храме. Ребята-спортсмены без лишних вопросов брали на себя самые тяжелые работы. У каждого из них в деревне был кто-то из родственников.

Вообще за почти восемь лет существования проекта над храмом успели поработать сотни людей. Подключился местный лесник, который помог выбрать в лесу подходящие деревья для новых стропил. Участвовали предприниматели, приезжие, отдыхающие, дети и внуки. Люди из Коноши, Сокола, Вельска, Архангельска. Купола для храма привезли из Челябинска – изготовить их там оказалось проще всего. Их бесплатно доставила компания «Севдорстройсервис». Были и другие партнеры, которые внесли свой вклад. Например, Коношское дорожное управление привезло кирпичи с кирпичного завода в городе Сокол.

Короткое лето и суровый северный климат не позволяли растягивать работы на долгое время; не всегда все получалось вовремя, а иногда случались дикие

форс-мажоры. Все-таки Коношский район – не Майами: здесь и дожди могли зарядить на целый месяц, и снег мог выпасть в середине лета.

Проект несколько раз получал финансирование из бюджета – крохотные суммы, которых хватило бы разве что на ремонт в квартире. Один из организаторов проекта Ольга Васильевна Кузнецова рассказывала мне, что ТОС за счет собственных ресурсов фактически учетверил все полученные деньги. При бюджете в сотни тысяч рублей выполнил работы, стоимость которых – миллионы. Сколько денег ушло бы на храм, если бы его ремонтом занимались государственные подрядчики, – одному Богу известно.

Сейчас значительная часть работ уже завершена. Внутри храма поменяли полы, отремонтированы все окна, сделан престол у алтарей, отремонтирован фасад. Деревенские жители, которым уже за 80 лет, еще помнят последние службы в храме в 30-е годы прошлого века. По их рассказам тщательно восстанавливается внутреннее убранство храма. Люди хотят, чтобы все здесь было так, как и прежде.

### ✓ **Про горожанина Виктора с бородой, переехавшего с молодой женой жить в деревню – на Родину**

Никогда не знаешь, какие результаты может принести твоя работа. Порой просто диву даешься. Делаешь что-то, делаешь – и вдруг спустя долгое время узнаешь, что из какого-то твоего дела такой результат получился, о котором ты и подумать мог...

Могли ли когда-то коношские тосовцы подумать, что их дела подвигнут горожан переезжать в деревню?

С Виктором Терехиным я познакомился в 2011 году. Тогда этот бородатый парень написал мне в «ВКонтакте» о том, что хочет переехать жить в деревню в Коношском районе Архангельской области. Я последние годы получал множество таких писем, потому что с каждым годом стало все больше людей, которые хотят уехать жить в деревню.

Письма Виктора привлекли мое внимание. Он не спрашивал про то, где искать землю, в какой бы район уехать. Это он все это знал изначально, потому что решил вернуться на родину, в Коношский район – в деревню Климовская, где у него все корни, откуда родом был его дед. Мы стали переписываться, потом познакомились лично, подружились. Я, как мог, отговаривал его от переезда в одиночку. Убеждал, что будет очень тяжело. Но Виктор человек упертый. У него свой путь.

Он родился в Коноше, уехал учиться в Вологодскую область, обосновался в Череповце. Со временем открыл фирму по прокату спортивного инвентаря и организации туристических походов в горы, зарабатывал деньги. Он был вполне успешен по современным меркам. Построил в Череповце скалодром,

водил группы на горные вершины Кавказа и в Хибинах. Но в определенный момент он вдруг решил: не может и не хочет больше жить в городе, в этих каменных джунглях. Хочется на Родину, к чистой воде и траве, по которой можно ходить босиком. Виктор понял, что готов оставить в городе все. Но, как и многие другие, задумавшие переезд в деревню, он сделал это не сразу. На самом деле это серьезный шаг: люди о переезде годами думают, колеблются, взвешивают все «за» и «против».

Терехин стал «наводить мосты». Водил туристические группы в Коношский район с Вологодчины, стал ездить по Коношскому району, присматриваться. Узнал о том, что в районе есть ТОСы, что люди там делают какие-то проекты. Заинтересовался. В деревне Климовской, куда он решил перебраться, Виктор познакомился с руководителем ТОСа Ириной Федоровной Чулиной, заводной и активной женщиной, заведующей сельской библиотекой. Они сразу нашли общий язык.

Ирина Федоровна стала рассказывать про разные проекты своего ТОСа. Вот хотят они в библиотеке игровую комнату для детей оборудовать, расписать в этой комнате стены, сделать там какие-то приспособления, какие-то «лазилки», чтобы детишки могли играть. А еще они очень необычный фестиваль организуют, называется «Ротковецкие чудачки» – по прозе писателя Ивана Михайловича Якимова, автора вышедшей в Архангельске книги юмористической прозы с таким же названием. Якимов – уроженец Климовского сельсовета (деревня Ротковец). В сельской библиотеке хранятся его книги и тетради с записями местных частушек, юморин, фольклора. Вот климовский ТОС и решил устроить фестиваль, чтобы донести до людей все это художественное богатство, показать деревенский фольклор, местные традиции. В центре деревни тосовцы поставили сцену, фестивальную площадку, летом раз в два года устраивают фестиваль.

Виктор потом говорил мне:

– Радостно было видеть все это. Стал понимать, что есть еще какие-то заводные люди, которые хотят здесь что-то делать. Я тут, если перееду, буду не один.

Он решил как-нибудь помочь ТОСу – и придумал посадить в центре деревни рядом с фестивальной площадкой лиственничную аллею. Там как раз был большой пустырь; если этот пустырь облагородить, то «фестиваль» будет приятнее. Виктор взял на себя саженцы и часть организационных вопросов. Дал объявление в коношских группах в соцсетях, позвал желающих отправиться в деревню Климовскую на посадки. А ТОС позвал сельчан и договорился, чтобы подвезли хорошей земли для посадки, горбыля для сооружения оградок. Народу собралось на субботнике немало. Все они дружно поработали, посадили целую аллею. А Виктор с Ириной Федоровной решили: надо продолжать посадки, потому как народ это сплачивает.

Первый субботник по посадкам деревьев они провели весной 2014 года. А уже через год Виктор Терехин собрал чемоданы и вместе с молодой женой Марией переехал в Климовскую жить. Они поселились в старом огромном рубленном доме своего деда. Дом требовал немедленного ремонта, но Виктора это нисколько не смущало, он тут же стал его обустраивать. А заодно наметил площадку, где будет строить собственный дом.

Чтобы зарабатывать деньги, посадил в деревне питомник. Виктор давно увлекается разведением редких деревьев и кустарников, повсюду собирает семена и саженцы – ездил за ними даже на Дальний Восток – и в питомнике собрал целую коллекцию удивительных растений. В будущем он будет на них зарабатывать – продавать саженцы.

– У меня тут и акклиматизированные растения, которых в этих широтах обычно не встретишь, – рассказывал он мне с гордостью. – Спокойно зимуют уже не первую зиму, идут в рост. Еще и куча привычных саженцев есть, чтобы жители района покупали.

Кстати, его страсть к альпинизму после переезда никуда не делась. В районном центре он создал туристический (альпинистский) клуб, набрал группы и стал водить их в горы.

Нельзя сказать, что вся деревня приняла Виктора. Как это часто бывает, многие сельчане недоумевали: мол, чего это ты, парень, в нашу глухомань забрался? Что тут тебе нужно? Какую выгоду тут ищешь? Поверить, что люди из городов приезжают, чтобы поднимать жизнь на территориях, некоторым сельчанам непросто.

Но Виктор потихоньку налаживает контакты. Чтобы упростить себе задачу, он устроился директором климовского клуба – за небольшую ставку. Молодежь приходит в клуб на танцы, а он ее организывает, обсуждает будущее деревни, возможности создания здесь небольших бизнесов. Собрал вокруг себя целую группу инициативных молодых людей.

Зимой я заехал к Виктору в деревню, и мы с группой активной деревенской молодежи целый вечер под чаек с вареньем обсуждали разные идеи местного развития в Климовской. Оказалось, что эти молодые люди, которые еще недавно были настроены на сто процентов скептически, теперь уже с интересом и пониманием обсуждали возможности создания небольших производств в деревне. Большинство из них, наверное, все же уедет в большой город. Но они не исключают, что могут вернуться.

Пока еще нельзя сказать, что с приходом Виктора жизнь в Климовском наладилась или кардинально изменилась. Но появление таких людей, как он, это уже изменение. Надежд стало больше. У Виктора и Маши много планов. Они будут тут жить. Будут обустраиваться сами. Будут тащить в Климовское новшества. Будут сажать деревья. Будут притягивать в деревню новых горожан. Будут помогать людям открывать свое дело. Так что у коношских ТОСов есть и будет продолжение.

## Глава 8.

### Успехи каргопольцев

Целый ряд проектов был реализован в Каргопольском районе. Здесь первым «проклюнулся» ТОС в старинном и необычайно красивом селе Лядины, в котором жители построили рядом с трассой, ведущей из Карелии в Каргополь, крытый рынок, восстановили старинные колодцы. А затем эстафету подхватила инициативная группа из другого древнего села – Ошевенск.

#### **Удивительный проект Ошевенска**

В Ошевенске инициатором всей работы по развитию общественного самоуправления была сельская глава Татьяна Николаевна Третьякова. С первых дней существования ТОСа она стала его двигателем, главной действующей силой.

Татьяна Николаевна не только сама прониклась идеей местного развития, но и смогла сплотить вокруг себя сельских активистов – библиотекаря Екатерину Егоровну Березину, учителя физкультуры Александра Валентиновича Треханина, директора Дома культуры Антонину Михайловну Авдееву, бухгалтера СПК Светлану Александровну Шамакову и пенсионера Сергея Александровича Харева. В основном это была сельская интеллигенция – люди думающие, коммуникабельные, небезразличные к судьбе своего села. Они и составили костяк нового ТОСа со звучным названием «Воля народа».

Когда мы приехали в Ошевенск и стали обсуждать с людьми, где же искать выход из безнадёги, что для села является наиболее перспективным, то быстро пришли к общей идее: в Ошевенске стоит развивать туризм. Ведь под рукой и старинные здания, и удивительная природа – есть что туристам показать.

О том, чем интересен Ошевенск, вкратце рассказать трудно – ему можно было бы посвятить целую книгу. Это удивительное старинное село, которое находится в 55 километрах от Каргополя. В нем сохранились уникальные деревянные здания, настоящие памятники русского зодчества. Достаточно сказать, что Ошевенск сотни раз упоминается в учебниках по русской архитектуре.

В XIX веке жители Ошевенска занимались промыслами, которые позволили им сильно разбогатеть. Например, бойко шла торговля местными рыжиками, которые поставлялись и в Петербург, и в Москву, и даже в европейские страны (например, их оценили многие парижане). В советские времена Ошевенск тоже не бедствовал. Именно здесь располагалась центральная усадьба одноименного колхоза. Что произошло в дальнейшем, наверное, объяснять не нужно: начались экономические реформы, колхоз натиска рынка не выдер-

жал и обанкротился. Люди к такому положению вещей оказались не готовы. Многие из них не знали, куда себя деть, жили за счет подсобного хозяйства и временных подработок.

В 2002 году по статистике каждый пятый человек в селе был безработным. Ошевенск на долгие годы погрузился в разруху. Прекрасные старинные здания стояли, никому ненужные, и потихоньку разрушались. Создалась чудовищная ситуация, когда постепенно исчезало культурное наследие и никто ничего с этим не делал.

Татьяна Николаевна Третьякова и другие сельские активисты впервые за долгое время взглянули на ситуацию по-другому: можно развивать в Ошевенске сельский туризм и одновременно постараться сохранить архитектурное наследие села. Сбереечь разрушающиеся старинные здания. Когда мы с тосовцами организовали общее собрание и обсуждали варианты, как реализовать эту задумку с туризмом, то вскоре пришли к главной идее – открыть в Ошевенске гостевой дом.

Но где этот гостевой дом будет располагаться? Тосовцы обратили взор на старинные дома купца Дружинина, который жил в Ошевенске более сотни лет назад. У Дружинина была целая усадьба из несколько каменных домов и еще деревянного, в котором во времена СССР располагались библиотека и школа. Это здание много использовалось, годы его не пощадили, и изнутри оно выглядело достаточно уныло. Стены обиты гипсовыми плитами, покрашены синей краской – в общем, обычное казенное здание. Вдобавок в доме не было окон, не было печей, протекала крыша и почти провалился пол – весь дом ходуном ходил, грозил разрушиться.

Дом Дружинина нужно было сохранить, но это требовало больших усилий. Ведь это был не дачный домик, а огромная северная двухъярусная изба. На верхнем этаже располагались жилые помещения, на нижнем – хозяйственные. Здание было решено привести в порядок и превратить в сельский центр для развития туризма – гостевой дом.

Проект «Гостевой дом» нужно было качественно продумать, и на это ушло много времени. ТОС прорабатывал проект на встречах с ИОГИ, на собственных сходах. Потом Татьяна Третьякова возила уже готовый проект на семинар, организованный Институтом общественных и гуманитарных инициатив в Архангельске, и там этот проект был поддержан. Гостевой дом должен был превратиться в культурный и социальный центр села (для разных встреч, мероприятий), он же давал возможность зарабатывать деньги.

Тосовцы начали свою работу с правильных шагов. Во-первых, попытались объединить жителей села и внушить им некое новое, позитивное мышление. Для этого они организовали в Ошевенске 7 июля 2002 года праздник села и ярмарку «Ошевенск мастеровой», приурочив это мероприятие к традиционному



празднику Богомолье. Получилось первое с советских времен народное гулянье; оно было необходимо для того, чтобы привлечь жителей на сторону ТОСа, «заразить» людей своими идеями. И это сработало, около двадцати человек действительно прониклись и предложили ТОСу свою помощь в проектах.

Намного больше в селе оказалось людей, которые были не против посетить ярмарку, но энергично махали руками или крутили пальцем у виска, услышав о каких-то социальных проектах: мол, о чем вы, какой туризм? Тут людям кушать нечего, какие гостевые дома?

ТОС в Ошевенске на первых порах далеко не всеми жителями был воспринят положительно. Доходило до смешного: когда гостевой дом уже заработал, и в него потянулись первые туристы, тосовцам приходилось буквально упрашивать местных жителей затопить баню гостям. И ведь не бесплатно – за деньги. Но это было уже потом.

А началась реализация проекта «Гостевой дом» в 2002 году – с большого ремонта в бывшем доме купца Дружинина. Начали с работ по приостановлению разрушения дома: отремонтировали крышу, вставили оконные рамы, восстановили полы. Затем нужно было воссоздать внутри историческое убранство купеческого дома. И тосовцы принялись отдиравать от стен старые гипсовые плиты, покрытые синей краской, снимать старую штукатурку. И вывозить все это на свалку – десятки мешков строительного мусора.

Все эти работы проводились в основном на общественных началах либо за смешную символическую плату, поскольку денег на проект было выделено минимум – всего около 30 тысяч рублей. Часть из этих денег нужно было потратить на оборудование для гостевого дома: лоскутные одеяла, постельное белье, матрасы, чайник, кружки и прочее.

Если бы созданием гостевого дома занимались бизнесмены, то им потребовались бы миллионы рублей – по самым скромным оценкам. Тосовцы же получили небольшие деньги, явно недостаточный объем финансирования, и им нужно было большую часть средств найти самостоятельно. Поэтому ТОС привлекал средства спонсоров (а такие средства поступили, пусть и немного), принимал другие материальные ресурсы от предпринимателей. Кто-то одалживал им технику, кто-то пожертвовал инструменты и строительные материалы.

Несколько месяцев в доме стучали топоры и молотки, тосовцы отдирали от стен деревянные рейки, обнажая бревенчатый сруб, выдергивали гвозди. Потом снимали со старого пола подгнившие половицы – пыль стояла столбом.

Потом взялись за восстановление отопления. В дом XIX века лучше всего вписалась бы русская печь, но она заняла бы большую часть комнаты, и использовать помещение в качестве социального центра было бы сложно. В результате муж Татьяны Николаевны соорудил уникальную печную конструкцию – дей-

ствующую по принципу русских печей, но куда более компактную. Печь у приезжих вызывает восторг. И я этот восторг разделяю.

Специально для дома местным предпринимателем Валерием Боголеповым были изготовлены двери в старинном стиле, которые получились замечательно: они, хоть и новые, органично вписались в обстановку.

Комнаты дома обставили старинной мебелью и предметами быта. Там есть и старые кровати, и кованые сундуки, есть купеческая и крестьянская одежда. Есть расписные прялки с цветами и узорами, какие нынче только в кино увидишь. Часть утвари, которую разместили в доме, покупалась за деньги, но большую часть население принесло в дар. Деньги на покупку предоставили местные предприниматели. Так получилась удивительная экспозиция. Одной из задач проекта было как раз сохранение старинных вещей в Ошевенске, чтобы они не исчезли непонятно где.

Работа над проектом продолжалась летом и осенью, и к началу зимы весь запланированный объем работ был выполнен. Но оставалось еще много недоделок, поэтому на следующий год ТОС продолжил трудиться. Был написан второй проект: тосовцы заменили нижний венец дома, провели внутреннюю отделку. В результате гостевой дом абсолютно преобразился. Его убранство – со старинной мебелью, печками, скамеечками – настолько дышало стариной, что там можно было бы снимать фильмы. Две комнаты оборудовали для гостей: принесли туда кровати начала XX века, сами сшили традиционные лоскутные одеяла. В общем, воссоздали исторический интерьер. Ни один дизайнер не справился бы лучше.

В 2003 году Ошевенский гостевой дом был официально открыт, и в нем стали останавливаться туристы. За 300 рублей в день (потом цена выросла до 500 рублей) они могли окунуться в атмосферу старины и при этом жить во вполне комфортных условиях. В гостевом доме два номера – двухместный и трехместный. После его открытия местная власть выделила из бюджета четверть ставки для работника, который должен был следить за домом, топить печь, убираться и принимать постояльцев. Таким образом, ТОС создал в селе рабочее место.

Итак, простые сельские жители восстановили замечательное здание, фактически не имея ресурсов. Когда людей собрали, организовали и внушили им новое видение ситуации, они смогли свернуть горы. Опыт ошевенского гостевого дома вновь подтверждает мысль, что главное в местном развитии – не деньги, не ресурсы, а именно видение ситуации, мотивация и готовность работать. Жители Ошевенска почувствовали энергию, стали воспринимать себя как людей, которые что-то могут. Сами. И они смогли.

Результат всех трудов действительно впечатляет. У туристов ошевенский гостевой дом вызывает восторг – настолько там все настоящее. В комнатах за-

пах избы, на полу домотканые половики, в сенях рукомойник. Мы так привыкли к однотипным номерам в гостиницах, где стены оклеены обоями, а на полу паркет, что не представляем себе, насколько классно жить в настоящем старинном доме.

Для тосовцев не столько важна была рентабельность гостевого дома, сколько тот факт, что старинное деревянное здание было спасено. Оно и по сей день используется на праздниках и школьных уроках краеведения, его с гордостью показывают туристам. И слово «спасено» здесь используется не для нагнетания излишнего драматизма – дом купца Дружинина на самом деле уберegli от гибели. На момент реализации проекта еще несколько старинных построек в селе были на грани разрушения, и сейчас они уже утрачены. А дом купца Дружинина сохранился.

И ведь дом – это не просто «сельская гостиница», это еще и культурный центр Ошевенска, где могут собираться люди. Учителя организуют там школьные уроки краеведения. Кроме того, в доме проводятся разные сельские мероприятия и праздники. Гостевой дом стал общественным центром.

Среди прочего тосовцы надеялись сохранить старинные сельские традиции и возродить ремесла (которые можно было бы показывать туристам). Поэтому за счет нового проекта «Ремесло из красной книги» в 2007 году в гостевом доме была создана комната для обучения ремеслам и проведения мастер-классов. Проект был направлен на восстановление утраченных ремесел предков, таких как ткачество и вышивка (Ошевенск – это родина традиционной каргопольской вышивки). Этот проект стал логическим продолжением и развитием проекта «Гостевой дом»: раз уж гостевой дом представлял собой не просто деревенскую гостиницу, а некий культурный памятник, то ремесленная мастерская там была в самый раз.

Идея возникла не на пустом месте. В Ошевенске было много мастеров народных ремесел, которые просто не умели извлечь выгоду из своего таланта. А ТОС стремился к тому, чтобы они эту выгоду извлекали. Например, на сельских праздниках проводились ярмарки изделий народных мастеров.

Работая над «Ремеслом из красной книги», лидер ТОСа Татьяна Николаевна Третьякова обсуждала идеи с Владимиром Николаевичем Бурчевским, директором Архангельской школы народных ремесел, у которой в Каргополе был филиал. Татьяна Николаевна искала самое актуальное направление для проекта и остановилась на вышивке, вспомнив про ныне утраченный тамбурный шов, который использовали в Ошевенске еще в начале XX века. Бурчевский эту идею поддержал.

Возможности купить оборудование у ТОСа, конечно же, не было. Станки для вышивки им отдавали жители. В основных помещениях гостевого дома поставить станки было негде, поэтому ТОС решил отремонтировать заброшен-

ную комнату на первом этаже. Когда в здании располагалась школа, в этой комнате как раз была мастерская. Сейчас мастерская работает, люди там занимаются на настоящих ткацких станках и плетут изделия из лозы. Когда приезжают туристы, им показывают отдельные элементы ткацкого процесса.

Нужно признать, что «Ремесло из красной книги» – проект, к сожалению, не очень хорошо проработанный, поэтому его результаты немного скромнее, чем могли бы быть. ТОС не продумал ключевой показатель проекта – самоокупаемость, поэтому «Дом ремесел» не превратился в полноценное коммерческое предприятие и центр развития села, каким мог бы стать. Скорее это «закрытый клуб» для сельских мастеров.

Мне не хотелось бы принижать чьи-то заслуги. И в существующем виде «Ремесло из красной книги» – это замечательный интересный проект (тем более, что он работает по сей день). Татьяна Николаевна считает главным достижением проекта создание традиционных ремесленных изделий (например, половичков), которые тосовцы с гордостью демонстрируют на разных ярмарках.

Всего за годы своего существования ошевенский ТОС «Воля народа» реализовал несколько замечательных проектов. Среди них: «Тропой Берендея», «Безоблачное детство» (создание детской площадки в Ошевенске), «Мы помним всех поименно» (ремонт обелиска воинам, участвовавшим в Великой Отечественной войне). Еще два проекта по восстановлению старинных костюмов и головных уборов Ошевенский ТОС организовал совместно с Кенозерским национальным парком.

«Тропа Берендея» – это детская экологическая тропа за деревней Большой Халуи. Она проходит через живописную местность, и тосовцы решили улучшить там туристическую инфраструктуру: привели в порядок саму тропу, построили избушку, где можно остановиться на ночлег. Получилось в самый раз для школьников: они ходят в походы с ночевкой, гуляют на свежем воздухе и слушают рассказы проводника о жизни дедов-прадедов, для них организуются разные активные игры.

В 2004 году ТОС реализовал проект «Северное сияние» в деревеньке Погост Наволочный. Отремонтировал сельский клуб, чтобы вдохнуть новую жизнь в умирающий населенный пункт.

Погост Наволочный – это одна из тех печальных русских деревень, где не осталось вообще ничего – ни производств, ни учреждений социальной сферы, только магазин и фельдшерско-акушерский пункт. Даже здание сельского клуба стояло заброшенным больше двадцати лет, и деревенским негде было собираться на мероприятия. В конце концов это надоело местной интеллигенции, и они решили привести в порядок хотя бы клуб; идею поддержали представители ТОСа «Воля народа».

– Давайте, ремонтируйте, – сказали они деревенским. – Мы вам поможем. И проект написать, и финансирование получить поможем. Вы только народ организуйте.

И народ в Погосте Наволочном откликнулся – больше двадцати человек вышли на работы. В течение лета они перебирали полы, восстанавливали прогнившую клубную сцену, покрывали стены штукатуркой, красили. Восстановили выбитые окна, установили новые двери. ТОС привез из Ошевенска печника, чтобы тот сложил новые печки, потому что старые давно уже развалились. За короткое время деревенские жители привели в порядок довольно большое здание, которое прежде напоминало развалину.

С тех пор прошло несколько лет, почти вся молодежь из деревни уехала, но клуб все равно используется. В нем собираются школьники, проводятся сельские мероприятия, собрания. В деревне даже есть полставки для клубного работника – одно из рабочих мест, которых в Погосте Наволочном можно пересчитать по пальцам.

### **Спасов житник**

Проект «Спасов житник» ТОСа «Воля народа» реализовал в деревне Поздышево. Деревенька эта небольшая: в 2007 году там проживали всего 76 человек, и большинство из них пенсионеры. Они придумали интересный проект – создать интерактивный музей, где будут лежать экспонаты, связанные с производством хлеба, а туристы смогут под присмотром мастера обмолотить зерно, замесить тесто и испечь хлеб в русской печи.

Музей решили разместить прямо в здании деревенского клуба; там было свободное помещение, оставшееся от бывшей котельной. Выглядело оно прескверно, и активисты потратили много сил на то, чтобы привести его в порядок. За счет грантовых денег они сделали ремонт и установили русскую печь. На инвентарь и старинную утварь денег уже не осталось, но множество предметов бесплатно отдавали сами жители.

В скором времени музей открылся и сразу привлек к себе внимание. Он существует до сих пор. В одной из комнат располагается экспозиция, посвященная выращиванию зерна и выпечке хлеба. В другой комнате есть русская печь и всевозможные приспособления, чтобы обмолотить колоски, сделать муку, просеять ее, замесить тесто. Именно здесь проводятся мастер-классы по выпечке хлеба, которые заканчиваются чаепитием со свежим хлебом собственного приготовления.

Фактически проект протащили на себе два человека – работник клуба Зинаида Ивановна Захарова и пенсионерка Светлана Николаевна Яковлева. Они многое знали о производстве хлеба, они же были больше всего заинтересованы в успехе. Зинаида Ивановна – из тех активистов, кто действительно умеет орга-

низовывать, умеет сплачивать и умеет воплощать идеи. Она до сих пор занимается развитием интерактивного музея хлеба, и во многом благодаря ей проект «Спасов житник» продолжается.

Людей в Поздышево чужая социальная активность расшевелила, и вокруг Зинаиды Ивановны Захаровой собралась инициативная группа, которая в 2012 году зарегистрировала ТОС «Спасский бережок». Этот ТОС занялся решением проблем деревни – восстановил старый пожарный водоем, реализовал проект православной направленности «Роднички», отремонтировал деревенский обелиск. Сегодня ТОС «Спасский бережок» является даже более активным, чем ошевенский ТОС «Воля народа». Он планирует перенести музей хлеба из клубного здания в настоящую избу.

### **Новые проекты**

Сравнительно недавно ошевенский ТОС «Воля народа» выполнил свой последний (пока что) проект, направленный на восстановление старинного колодца с журавлем. На территории Ошевенска колодцы с журавлями строили издревле, они выглядят впечатляюще и очень аутентично. Поэтому тосовцы решили восстановить один из колодцев в том виде, в каком его использовали предки. В 2015 году проект «Ошевенский журавль» получил государственную поддержку и был успешно реализован.

С лета 2015 года в Ошевенске был запущен проект по организации грандиозного музея под открытым небом «Ошевенская волость», чтобы сохранить в естественном виде часть села, где располагается храм, несколько старинных домов, амбары, поклонные кресты.

Предполагается, что в этом заповедном месте со старинной атмосферой будут проводиться разные мероприятия, праздники, и это привлечет в Ошевенск новых туристов. А туристы смогут примерить на себя роль крестьянина, поработать на ткацком станке, сходить на мастер-классы по северной вышивке, бондарному ремеслу, изготовлению пряников-тетерок. Возможно, в «Ошевенской волости» появится и рынок экологически чистых продуктов, и традиционные русские свадебные обряды там будут проводиться. В общем, проект выглядит очень интересно, но насколько все это будет работать, станет известно только в 2017 году, когда закончится строительство.

Фактически проект «Ошевенская волость» вырос из гостевого дома, который построил ТОС «Воля народа». Помимо тосовцев над ним трудятся люди из фонда сохранения культурного наследия Каргополя «Наследие Севера», попечительского совета при Александро-Ошевенском монастыре, поддержку оказывают администрации Каргопольского района и поселения Ошевенского. Общая стоимость этого проекта – 11,5 миллиона рублей.

## Новые ТОСы Каргопольского района

За последние годы развитие ТОСов в Каргопольском районе не остановилось. Сейчас в районе действует 37 ТОСов во всех муниципальных образованиях. Когда вы будете читать эту книгу, их, наверняка станет больше, с каждым годом их число растёт. Они стали самыми массовыми общественными организациями в районе. И зачастую именно активисты территориального общественного самоуправления являются самыми предприимчивыми жителями своих сел и деревень, именно они в первую очередь думают о решении проблем территории. И поэтому пользуются авторитетом у населения, становятся местными лидерами. В основном ТОСы Каргопольского района реализуют проекты по благоустройству территории: строят детские и спортивные площадки, ремонтируют дороги, памятники, роют колодцы и пожарные водоемы. Хотя можно встретить и более креативные проекты.

### ✓ Передовой «Медвежий край»

Например, история каргопольского ТОСа «Медвежий край» (начат в 2011 году) – история о том, как несколько человек за несколько лет с нуля создали полноценный бренд для своего города, и тот редкий случай, когда ТОС сумел стать прибыльным проектом.

Создатель «Медвежьего края», каргополец Николай Фомин, начал с вырезания снежных и ледяных скульптур, потом переключился на резные наличники. Но его увлечением всегда оставались резные скульптуры, которые он изготавливал и выставлял у себя перед домом. Со временем их накопилось так много, что с ними надо было что-то делать. Так родилась идея парка. Как его назвать? В переводе с финно-угорского «Каргополь» означает «медвежья сторона». Николай решил назвать парк «Медвежий край», и образ медведя сразу занял там центральное место.

Поначалу Фомин все делал сам, но вскоре осознал, что в одиночку ему не справиться. Он позвал в компаньоны соседей – резчиков Ивана Киприянова и Степана. На парк ушло несколько полных грузовиков со щепой: ей засыпали территорию, чтобы поднять уровень земли, подсушив территорию. Внутри устроили несколько небольших домиков, проложили дорожки, построили красивую ограду. Основную часть парка заняла выставка деревянных скульптур. Персонажи в парке самые разные – сказочные медведи и другие животные, Три Богатыря, Баба-яга, Водяной. Есть шхуна «Победа» с капитаном Врунгейем. Можно найти и персонажей западной культуры, например Шрека. Тосовцы решили, что в парке должны присутствовать экспонаты на разный вкус.

Потом здесь появился контактный зоопарк, в котором оказались пострадавшие животные, которых люди спасли, выходили, а потом не знали, что с ними

делать. Так тут появились лисы, заяц, енот, сова, лебедь, ястреб, хорьки – всего 17 разных животных. Некоторых животных, которые совсем поправились и пришли в себя, Фомин выпустил на волю.

Постепенно парк стал настоящей достопримечательностью района, ежегодно его посещают около 10 тысяч человек. Доход есть, потому что все платят за входной билет.

Дальше тосовцы открыли на территории парка кафе и стали сотрудничать с местным предпринимателем, которая угощает пирогами, блинами с чаем. И зимой торговля идет очень бойко. Тут придумали свою «фишку» – стали делать стаканы из льда. Народ (и туристы, и местные) эту изюминку оценил.

Но говорить, что прибыль велика, не приходится. Выяснилось, что активный период в парке продолжается лишь 4–5 месяцев. Оживление в «Медвежьем краю» начинается в конце декабря, когда резчики к новогодним праздникам изготавливают ледяные скульптуры, и летом – с мая по август. Весной и осенью совсем пусто.

Тосовцы решили хотя бы уменьшить экономический ущерб в несезонное время. Во-первых, придумали весной проводить в «Медвежьем краю» мероприятия для молодоженов. Специально для брачующихся придумали особые услуги – мастер-класс росписи на сердечках, фотосессия в живописных частях парка, посещение заветного камня, исполняющего желания.

Еще для осени и весны придумали несколько особых праздников и особых мероприятий. Например, торжественные осенние проводы медведя в берлогу и такую же торжественную встречу медведя весной, когда он пробуждается после спячки. Все это – с ряженым медведем, хороводами, играми и блинами. Популярность «Медвежьего края» растет. О нем любят писать в газетах и показывать сюжеты на телевидении, а посетители обожают выкладывать фотографии из парка в соцсетях – слишком уж колоритными они получаются. Группа «Медвежий край» в соцсети «ВКонтакте» насчитывает уже более 15 тысяч участников. Вот такой замечательный проект придумали тосовцы из Каргополя.



## Глава 9.

### Четыре истории с Пинежья

#### История первая. Зачинатели из Нью-Ёркино

##### ✓ Первые встречи

Цель, которую мы ставили перед собой для работы в пинежских деревнях, заключалась в том, чтобы найти наиболее активных и заинтересованных в местном развитии людей и помочь им его запустить. Мы исходили из того, что в районе есть активные люди – люди, которых не устраивает окружающий развал. Но они зачастую не знают, с чего начать работу, как изменить ситуацию.

И вот мы в Ёркино, сидим в одной из комнаток клуба. Холодно. За окном мороз. На первую встречу пришли чуть меньше десятка человек. Собирая, им, видимо, сказали: «Будут люди из района и кто-то из области», то есть, по сути, кто-то из начальства. И вот вместо этого приехали какие-то люди и завели разговоры о возможностях развития самой деревни, инициативе и активности. Жители с настороженностью слушали, что мы говорили. И все же нам удалось найти общий язык. Вот разговор зашел о самой деревне, о том, как она жила раньше. Оказывается, здесь в минувшие времена умудрялись жить неплохо. Тут было немало промыслов. Участники наперебой вставляли в разговор:

– У нас тут такие охотники были, славились... Живицу здесь заготавливали, это тоже доход давало. Бондари были отменные. Бочки делали, ушаты всякие.

А вот возможно что-то создать сегодня? Какие сегодня здесь проблемы и задачи? Наши собеседники обдумывали ситуацию и называли то, что мешает развитию.

Было видно, что определенный энергетический заряд встреча дала. Потом, спустя полгода участники этой встречи мне рассказали, как они ее восприняли: «Мы поначалу тогда, собственно, ничего не поняли. Какое там местное сообщество... Но мы были согласны, что нам нужно было как-то расшевелить свою жизнь. Иначе уже она вся вкось пошла». Это был неплохой результат.

##### ✓ Деловая игра в Ёркино: сделать можно многое!

В январе 2001 года, проведя круглый стол в Карпогорах, мы почти со всеми его участниками переместились в Ёркино, где провели большую деловую игру. Для участия в ней приехали несколько десятков человек из райцентра и целого ряда деревень, но большинство было самих ёркинцев. Задача состояла в том, чтобы сформулировать идеи развития, выбрать из них наиболее значимые, наметить шаги по их воплощению.

Деловая игра – это новое занятие для деревни, нечто небывалое. Поначалу люди были скованы, быстро освоились. Даже старенькие бабушки выходили и выдвигали свои идеи развития. Их активно поддерживали аплодисментами. Вот фрагмент выступления Сумкиной Нины Петровны: « Думаю, нужны овчарник, курятник, цыплята, поросята. Также необходимо достроить разрушенный скотный двор. Овчарник, считаю, самый доходный. Овцы доходны. Шерсть можно продавать государству».

Атмосфера была хорошей, группы работали активно. Много шагов они наметили. В производственной сфере – восстановить пилораму, производить стройматериалы, организовать столярный цех, кирпичный завод, швейную мастерскую, телемастерскую. Еще – создать свой конезавод, овчарню, заниматься обработкой частных полей за плату.

Приоритеты расставили следующим образом.

В производственной сфере:

- 1) начать с развития овощеводства (есть спрос на овощи в районе и областном центре);
- 2) создать кирпичный заводик (есть своя хорошая глина);
- 3) заняться заготовкой леса, восстановлением пилорамы, столяркой и прочим;
- 4) создать мастерскую, приспособив для этого старое здание библиотеки.

В социальной сфере – сохранить детский сад, школу, ФАП, почту, магазин, клуб, АТС.

Созданные в ходе игры планы были достаточно реальны. Но было неясно, кто будет этим заниматься. Тогда встал вопрос: необходимо выбрать лидера и группу помощников, то есть создать совет деревни или ТОС. Уже тогда в деревне стали осознавать, что для развития необходима структура развития.

### ✓ **Создание и первые шаги ТОСа**

После деловой игры в обсуждение будущего деревни включилось много молодых людей. И вскоре в Ёркино возникла инициативная группа по его развитию. Среди них – Надежда Томилова, учитель начальных классов Марина Кликунова, бухгалтер Таня Первушина, Надежда Заварзина, Елена Пестова. Чуть позднее подключилась Тамара Порохина. Начали они с изучения устава ТОСа и написания своего устава. Как они признавались, им было бы легче баржу разгрузить.

Сход, на котором был официально создан ТОС, состоялся 12 марта 2001 года. Я приехал в Ёркино, чтобы присутствовать на нем. Председателем вновь испеченного органа избрали Надежду Томилову, хотя реальным двигателем всей этой работы в значительной степени являлась Марина Кликунова.

Вернувшись с одного из наших семинаров, окрыленные они говорили: «Девочки, давайте что-то делать. Там люди пчел разводят, яблони сажают. Давайте думать, за что мы возьмемся». Стали искать идею своего первого проекта. И вроде идеи-то уже были предложены на деловой игре. Но девочки их своими не видели. Как-то не складывалось.

И мы с ними стали искать другие идеи. Я говорил: «Давайте посмотрим, что у вас есть такого хорошего, какие преимущества? И какое необычное решение мы можем предложить?» Ну вот, скажем, воздух над ёркинским лугом в пору цветения трав – хоть ножом режь и на хлеб намазывай, такой он густой и медвяный. Река – рядом. А какая здесь старина! В центре деревни целая улица старинных амбаров на высоких точеных столбиках. Сохранились старинные дома-подворья со ставнями и «журавли» над колодцами. Да ведь это основа для развития сельского туризма! Но вот как к нему подступиться? Как сделать так, чтобы в деревню кто-то поехал, если нет ни средств, ни условий, ни инфраструктуры?

### ✓ **Первый проект: летний лагерь**

Вопрос непростой. Но мы совместно нашли решение в виде проекта, описание которого звучало так: организация летнего оздоровительного лагеря для городских ребят из малообеспеченных семей, которые учатся в художественных школах. И постановили реализовать его за счет летней оздоровительной кампании. Для городских художников пленэры в деревне – это здорово, это прикосновение к первозданности; тут можно и мастер-классы по народным промыслам организовать. А для деревни это занятость, включение местных жителей, получение опыта. И эстетическое развитие ёркинских детей.

Идея захватила. Стали писать проект «Пленэр в Ёркино», прорабатывать те «продукты», которое Ёркино могло предложить приезжим, просчитывать каждую копейку. Мы помогли найти партнеров. Идею поддержала директор Архангельской художественной школы № 1 Н.С. Долгодворова и замгубернатора Т.Д. Румянцева. Мы договорились о включении финансирования лагеря в программу летней кампании.

Руководство проектом взяла на себя Марина Кликунова. Активисты обратились к старожилам, хранителям ремесел, приглашая их взяться за мастер-классы. Те откликнулись, и работали они потом замечательно, словно всю жизнь преподавали. Отзывчивые, добрые, знающие свое дело. И ребята к ним на занятия бегом бежали. Вязать рукавички с северными узорами – к Н.А. Жигаловой, берестяные коробочки шить – к И.М. Заварзину, валенки валять – к И.М. Жидкой.

Встал вопрос с жильем. Деревенским ночевать, стало быть, дома, а горожан решили разместить в пустовавшем домике, который в сжатые сроки отремон-

тировали. И со столовой вопрос решился: тут школа пошла навстречу. А для проведения мастер-классов решили привести в порядок еще один дом – бабушки Марфы, которая давно стоял заброшенный. С ремонтом помогли односельчане: одни обоев принесли, другие – краски. Обои оказались разными, но комнаты, тем не менее, получились нарядными. А как установили красна – в доме словно духом старины повеяло.

С этого момента деревня стала потихоньку поворачиваться к проекту. Ведь сначала многие решили: ТОС – это что-то типа колхоза, он должен ферму восстановить. А тут какой-то лагерь... И все же потихоньку стали понимать, что и это тоже дело. Разве плохо, что в лагерь приняты 11 ёркинских ребятишек, которые накормлены, напоены и заняты полезным делом? И это все бесплатно. Также продукты для лагеря будут покупаться в деревне.

Программа лагеря была насыщенной – тут и пленэры, и рисунок, и ткачество, и плетение поясов. ТОС организовывал для ребят походы по окрестным лесам и речкам, увлекательные поездки и экскурсии. Как, оказывается, здорово купаться в реке, косить траву, собирать ягоды, смотреть, как резвятся телята, босиком бегать по росе! В своем отзыве о лагере Аня Карпова написала: «Я связала лишь одну рукавичку, но как надо выводить северный узор, это усвоила прочно. А еще я научилась чапать шерсть, плести узорчатые пояса. А ткать половички на ткацком станке стало моим любимым занятием».

Для ребят из Ёркино лагерь стал дверью в мир художественного восприятия жизни. Надо было видеть, с каким серьезным видом ходили на пленэры ёркинские мальчишки. Среди деревенских ребят нашлись свои таланты, например Лена Семиусова. Ее карандашные рисунки впечатляли всех. Свои наблюдения и ощущения многие ребята сумели выразить в прекрасных рисунках и акварелях, полных лиризма, тепла и таинственности.

Это был безусловный успех, маленькое чудо. За короткое время, не имея опыта, ТОС смог реализовать проект, который прогремел на всю область. Ёркинцы стали по-новому смотреть на себя. Они увидели, что они на многое способны. Они теперь МОГЛИ. Они по-другому стали смотреть на свою деревню, открыв в ней то, что прежде не замечали, и что засверкало, словно радуга под теплым летним дождиком: уникальное культурное наследие, архитектура, ремесла, промыслы. Оказалось, что может притягивать интерес к деревне людей издалека, может служить основой развития.

О девчонках из ТОСа и о Ёркино заговорили, о них стали писать в газетах (заголовки гласили: «Ёркино – лучшая деревня в мире!»). О проекте была снят фильм на областном телевидении. Помню, мы с Мариной Кликуновой и Таней Первушиной пришли в областную администрацию, разложили поделки, картины и рисунки. И все замерли в восхищении, глядя на эту красоту. Это был настоящий праздник, это была наша победа.

Но пришла осень, зарядила холодными дождями. Наступили будни, в которых опять надо доказывать, чего ты стоишь. Надо было делать новые шаги. Но успехи убеждают, и девчонки, входившие в ТОС, не сдались, не остановились на достигнутом.

### ✓ **Марфин дом – целитель душ**

Дальше тосовцы решили развивать то, что удалось наработать за лето, – овладеть секретами ремесел и промыслов, таких как ткачество, различные виды вязания и т.д. Настоящие ткацкие станки есть, не простаивать же им. Так появилась постоянно действующая сельская ремесленная мастерская.

Ёркинская детвора с удовольствием ходила на эти занятия, торопясь занять место за ткацким станком: это же очень интересно! Вели занятия активистки ТОСа Надежда Заварзина и Тамара Петровна Порохина. Освоили несколько способов плетения поясов, вязание рукавиц, поясов, разнообразное орнаментальное вязание. Работали всю зиму. И время даром не прошло: многие ёркинцы смогли серьезно овладеть ремеслом.

Правда, не было своего помещения. В Марфином доме, слегка приведенном в порядок перед лагерем, зимой никак нельзя было работать: очень холодно. Требовался капремонт. Кроме того, ТОС со временем стал осознавать, что ему необходимо было иметь свое помещение. Ведь чтобы было развитие, необходим центр развития, место встреч. Так возник новый проект, который впоследствии был реализован в рамках проекта ИОГИ «Берегиня».

Новый проект получил название «Дом ремесел в Ёркино». Вот его краткое описание: «Цели и задачи: провести капремонт “Марфина дома” и открыть его как общественный центр деревни, центр дополнительного образования, музей, мастерские для занятия ремеслами и творчеством, как для детей, так и для взрослых.

Идеи и подходы, заложенные в этом проекте, были достаточно хороши. Одно из преимуществ – многофункциональность Дома, совмещение в нем целого ряда направлений, в том числе устройство мастерских, в которых дети и взрослые могли бы заниматься ремеслами. Под это предназначалась одна из двух комнат дома. Там должны были разместиться станки, стеллажи с материалами и поделками.

Вторая комната – кухня – предназначалась для встреч. Это была своего рода штаб-квартира ТОСа. Но это было и место встречи для жителей деревни. Его предполагалось сделать такой деревенской гостиной, общественным деревенским центром.

Кухню-гостиную планировали сделать как можно более уютной, в традиционном северном стиле, с русской печкой, с различной утварью, с самоваром, чтобы там можно было попить чаю. Интерьер дома должен был стать также

небольшим музеем старинного быта, тут тосовцы намеревались принимать гостей, туристов. Здесь же они собирались проводить небольшие художественные выставки.

Работа по Дому началась в самом начале лета. Вскрыли все полы. Стали менять опоры и балки в нижней части дома, проводить изоляцию, утепление, затем настилать новые полы. Перед этим сложили печи. Затем были утеплены потолки и заменена кровля дома. Приступили к работам внутри. Решили, что стены в кухне-гостиной восстановят в первоначальном виде, показав, как это было в старину, – просто строганные бревенчатые стены. Для того чтобы они выглядели хорошо, пришлось их заново отесывать.

В общей сложности в работах по дому было задействовано около двадцати человек. И значительная часть работы была выполнена на общественных началах, всем миром. Это делали и члены ТОСа, и просто желающие жители деревни. И все работы, по общему мнению, были выполнены на совесть, основательно и качественно.

Серьезным подспорьем для ёркинского проекта (как и других наших проектов) стало выделение финансовой помощи со стороны службы занятости. Пусть это были и небольшие деньги, но они позволили продвинуть стройку.

Нам удалось наладить сотрудничество с Департаментом службы занятости по Архангельской области. Ее руководитель Оксана Михайловна Романив стала союзником идей развития в сельской местности. Она с интересом знакомилась с проектами, подсказывала, как привлечь возможности службы занятости, подключила районные центры службы занятости. В результате трое безработных мужиков из Ёркино были привлечены к работе по Дому, получая выплаты в службе занятости.

Так в Ёркино появился совершенно удивительный дом. Могла ли его прежняя хозяйка Марфа Максимовна Томилова, скромная сельская жительница, представить, что простую сельскую избу, в которой она прожила большую часть своей жизни, назовут ее именем и превратят в деревенский Центр и музей вместе взятые?

Если разобраться, в этом доме было нечто примечательное всегда. Марфа Максимовна была человеком с особым даром: она так умела делать массаж, что поднимала людей на ноги. Даже слепую (а последние годы жизни она полностью ослепла) ее возили по окрестным деревням врачевать людей, принимать роды. Жизнь она прожила нелегкую. Но была она человеком доброжелательным, гостеприимным, певуньей. Поэтому у нее нередко собирались, чтобы попеть песен. Так что создание Марфина дома продолжило ее традиции. Дом получился и в самом деле замечательным.

Наклоняясь, чтобы не удариться о притолоку (двери на севере низкие), через коридор, передизбье, входим в кухню-гостиную. Струганные бревенча-

тые стены создают ощущение уюта. На них – расшитые полотенца. Старинная деревянная кровать, застеленная ярким лоскутным одеялом. Над кроватью – большие «семейные» рамы с фотографиями, какие издавна заполняли фотографиями родных. Слева от входа – старинный медный рукомойник с медным тазом, справа от входа – большая, белая, русская печь. Угол за ней по-местному называется «задоски». Это традиционный уголок хозяйки, где хранится хозяйственная утварь. И в Марфином доме ее немало: здесь «живут» горшки, ладки, тарелки, тески, ковши из капа...

В кухне вообще немало удивительных вещей, артефактов старины. Вот старинный медный фонарь, а вот изумительные медные стаканчики и братыни. Вдоль стен – лавки. В Красном углу, под Божницей, – стол с самоваром. За ним пьют чай.

Во второй комнате стоят аж три ткацких станка и несколько лавок. Здесь работают. Здесь же – результаты труда: как пестрая радуга рукавички с традиционными узорами, половики, разноцветные пинежские пояса. И пузатые сундуки друг на друге.

И все же, думается, главное в этом доме сегодня – это люди и та атмосфера, которую они сумели создать. Двери Дома постоянно открыты, здесь возник настоящий деревенский клуб, куда приходят люди. Клуб этот большей частью женский. Существенной его частью является работа мастерских. Люди приходят сюда работать: они ткут, шьют, вяжут, занимаются различным рукоделием. Но, кроме этого, здесь общаются, поддерживают друг друга, отдыхают душой. Такой, своего рода, центр психологической поддержки.

У группы стали складываться свои традиции. Главная – обязательное чаепитие за общим столом с самоваром. Не выпив чаю, не уходили, потому что «это для души». Чтобы это происходило как-то по-особенному задушевно, в Каргополе заказали глиняную посуду, кружки и прочее с надписью «Ёркино», чтобы чай пить из своих фирменных кружек. Но, кроме того, Дом стал центром, где происходит обсуждение планов на будущее, а ТОС являлся основой группы людей, регулярно собирающихся в Марфином доме.

В конце зимы 2002 года состоялась презентация, на которой было подведены итоги развития ёркинского проекта за несколько лет. На эту презентацию приехали немало гостей: из разных деревень Пинежья, из других районов области, был даже гость из Великобритании – Саймон Косгроув (сотрудник Европейской комиссии). Ну и конечно, собрался целый клуб жителей деревни. Говорили и приезжие, и жители Ёркино. Чтобы свести и немного систематизировать мнения, я повесил лист кальки и предложил людям сформулировать свои ответы на вопрос: «Чего на сегодня ТОС сумел добиться?»

Ответы выглядели следующим образом.

- Активная часть деревни смогла объединиться и начать работать над развитием деревни.
- Поверили в себя, в свои силы.
- Вернули к жизни идею коллективного сотрудничества. Поверили в нее сами, стали убеждать других.
- Научились формулировать цели.
- Научились писать проекты.
- Получили самые разнообразные новые знания, умения, навыки. Пусть не полностью, но все же овладели умением работать с бумагами, документацией.
- Получили реальный опыт реализации проектов, достижения поставленных целей, реальный опыт управления.
- ТОС смог привлечь, пробудить интерес у части деревни, получить ее поддержку. Сумел в какой-то степени поднять активность населения.
- Реализовано несколько реальных практических дел, решены конкретные проблемы.
- Была создана временная занятость для части жителей деревни. Люди смогли получить временный заработок.
- В деревне стали заботиться о сохранении культуры и традиций.
- Создан деревенский центр – Марфин дом.
- Эстетическое и прочее развитие ёркинских детей, которые, участвуя в лагере, получили совершенно новые возможности, которых не было раньше.
- Идеи местного развития стали распространяться в районе.
- Ёркино стало достаточно известной деревней, как в районе, так и за его пределами.

Наверное, было названо не все, у нас было не так много времени для этой работы, но и то, что названо – это немало. Главное, что многие из присутствовавших в зале людей разделяли все вышеперечисленное, что это уже было общественным мнением.

Многим запомнились слова Веры Васильевны Степановой, руководителя ТОСа в деревне Церкова, которая, буквально, выплеснула в зал заряд оптимизма: «В районе у нас пока местное развитие только начинается, но в других районах оно уже активно идет. Институт собрал активных людей по всей области. Сделано уже немало. И когда мы увидели, что мы не одни, что инициативы развиваются, мы воспрянули духом. Это большое дело! Душа радуется, когда становится больше активных людей. Мы верим, что деревни возродятся. Мы все сможем!»



С тех пор прошло много лет, и ёркинского ТОСа в том виде, в каком мы его застали, уже нет – активисты свернули ТОС в форме юридического лица и открыли новый (уже без образования юрлица). Он функционирует и занимается небольшими социально значимыми проектами. Именно ТОС отремонтировал памятник участникам Великой Отечественной войны, он же недавно сделал спуск к реке, чтобы людям преклонного возраста было проще сходить по крутым берегам.

Это тоже важные проекты, но они не работают на развитие, и все-таки немного по инерции функционирует ёркинский ТОС. Когда я спросил о нем у Марины Кликуновой, которая давно уже не живет в Ёркино, она печально ответила:

– На сегодняшний день ТОС именно такой, какой и должен быть. Людей в деревне стало куда меньше, и говорить о какой-то экономической роли ТОСа сейчас не приходится.

Марфин дом в Ёркино тоже функционирует на протяжении долгих лет как деревенский центр. Правда, сейчас им занимаются уже другие люди, более преклонного возраста, которые очень интересуются ткачеством. Они сами заготавливают дрова, оплачивают свет и собираются там, как в общей гостиной. И у этих людей получается зарабатывать на своем увлечении: Ёркино было и остается территорией домотканых половиков. Люди ткут в Марфином доме, многие ткут и у себя дома, а потом продают готовые изделия на ярмарках. Этот процесс, запущенный в начале нулевых, крутится до сих пор, как маховик.

Но хватит о Ёркино. Давайте взглянем на другие ТОСы Пинежского района, тем более, что среди них есть очень интересные примеры.

### **История вторая. Храм в деревне Шотова**

О проекте ТОСа в деревне Шотова Пинежского района пишут не часто. Но это замечательный пример того, как много могут сделать люди, которые объединились и взялись за какое-то большое важное для них дело, даже если их самих мало.

Появление первых ТОСов в Пинежском районе и их первые успехи привели к тому, что и в других пинежских деревнях тоже зашевелились люди.

Мы с несколькими активистами из Ёркино и Церковки приехали в Шотову осенью 2001 года. Стали рассказывать о том, что такое местное развитие, обсуждать перспективы развития их деревни. И вскоре в Шотове также возникла небольшая группка активистов, которая стала примеряться к тому, за какие дела им взяться в своей деревне.

Возникли разные точки зрения. Кому-то из сельчан казалось, что надо бы заняться вопросами благоустройства, например сделать мостки по деревне,

«полоскалку» на реке. Но Михаил Дмитриевич Суховерков, который был одним из инициаторов создания ТОСа (и его руководителем) наряду с несколькими другими сельчанами, считал так: надо взяться за восстановление храма Покрова Святой Богородицы. Этот храм возвышался над деревней и считался ее главной достопримечательностью. Но, как и многие другие северные храмы, находился в заброшенном и полуразрушенном состоянии.

Это был особый храм, с особой местной историей. Он был построен купцом Северьяном Кузьмичом Кыркаловым. Поднявшийся из простых мужиков, Кыркалов был богат. Он занимался лесозаготовками, построил несколько своих заводиков. И Шотова, где у Кыркалова была контора, сто лет назад была богатой деревней. Под церковным холмом находилась пристань, куда приходили и где разгружались пароходы из Архангельска. Храм был достроен в 1909 году, и на его освящение, по сведениям из ряда источников, приезжал Иоанн Кронштадский.

Храм Покрова Святой Богородицы сумел каким-то чудом сохраниться в советское время, когда службы здесь прекратились. Храм был переоборудован под сельхозсклад.

– И в начале 2000-х, – вспоминал потом Михаил Суховерков, – куполов не было, крыша протекала, ворот не было, пола тоже. Храм начал разваливаться, и все же его состояние было таким, что все еще можно было спасти. Этот храм был центром для всей деревни, более того – для всей округи. Его всегда можно было видеть издали со всех сторон, даже из Карпогор. И как представить себе свою деревню без этой красоты, доставшейся от предков?

Тосовцы решили взяться за восстановление храма. Их не пугало то, что требовался огромный объем работ и значительные средства. Наверное, они вначале себе этого и не представляли. О полном восстановлении храма тогда еще речи не шло.

В 2003 году был подготовлен проект с названием «Дорога к храму», который отправили на областной конкурс «Сельская инициатива». Он задумывался как проект консервации здания, чтобы сохранить его от разрушения. Для этого нужно было закрыть крышу и купола рубероидом, закрыть зияющие проемы окон, частично разобрать старые стропила и заменить их на новые.

На проект выделили 29 тысяч рублей. На эти деньги был закуплен материал. Сельские мужики работали в храме с июля по октябрь. Они быстро почувствовали, что переоценили свои силы: рабочих рук не хватало, из-за этого реализация проекта затягивалась. Выделенных на материалы денег, разумеется, было недостаточно, поэтому тосовцы собрали около 10 тысяч рублей добровольных пожертвований. А когда вдруг закончилось оцинкованное железо, помог местный предприниматель Виктор Богданов. В середине осени работа за-

вершилась; храм был законсервирован – крышу закрыли частично рубероидом, частично оцинкованным железом.

Далеко не все оценили инициативу Михаила Дмитриевича: многие посчитали, что в Шотове есть проблемы, которые важнее разрушающегося храма. Например, и пожарные водоемы, и детская площадка, и какое-нибудь производство. Собственный каменный храм эти люди считали излишней роскошью для небольшой деревни. Даже спустя много лет, когда ремонт уже завершился, они так до конца и не приняли проект.

Дело, однако, не остановилось: тосовцы вошли во вкус. Вокруг Михаила Суховеркова постепенно образовалась небольшая группа из инициативных деревенских мужиков, которые были готовы и дальше работать с храмом. Поэтому вслед за первым проектом был написан второй, затем третий и четвертый. Храм был законсервирован, но на тот момент даже нельзя было находиться внутри него, не опасаясь, что кирпич упадет на голову. Тосовцы стали ремонтировать купола. Для этого в северной части постройки пришлось возвести высоченные деревянные леса. На купола подняли кресты, потом стали делать стены, набирать полы, застеклили все оконные рамы.

Финансирования катастрофически не хватало. Например, только за услуги специалистов, которые проверяли кладку храма, пришлось заплатить сто тысяч рублей. Пришлось искать спонсоров. А когда реализовывали второй проект, случилась привычная для ТОСов неприятность: выделенные на проект деньги пришли слишком поздно, только в конце лета. В результате материал пролежал в храме целый год. Потом тосовцы бегали по деревне и созывали народ, чтобы, наконец, дело сдвинулось с места.

А Михаила Дмитриевича больше всего беспокоили проблемы с бухгалтерией. Сам он ее вести не мог, как не мог и найти бухгалтера здесь, в деревне. Сельский совет также за это дело не брался. В результате приходилось «крутиться» с каждой бумажкой.

Когда спустя много лет мы снова приехали в Шотову и увидели практически готовый храм, то мы не могли поверить собственным глазам. Трудно представить себе, чтобы простые деревенские жители, не имеющие особых навыков, не заканчивавшие университетов, смогли сделать такое большое дело, имея в своем распоряжении крошечные деньги, на которые любая строительная компания разве что крыльцо бы починила.

Сейчас летняя церковь уже практически готова, осталось лишь завершить отделочные работы и сделать иконостас. Правда, «своего» батюшки здесь нет и, вероятно, не будет. Михаил Суховерков до последнего надеялся, что в деревню все-таки придет священник; специально для этого он даже ездил на встречу с митрополитом Архангельским и Холмогорским Даниилом. Увы, эта встреча не принесла плодов: Даниил заявил, что священнослужителей в области очень

мало, даже в городе Котласе всего два священника, так что маленькая деревня Шотова вряд ли может рассчитывать на такую честь. С другой стороны, храм Покрова Пресвятой Богородицы все равно летний, и богослужения здесь могут идти только в теплое время года.

Когда ремонт храма уже почти завершился, Михаил Суховерков задумал новое строительство. Во-первых, он стал строить небольшую деревянную часовню рядом с храмом. Но потом решил отойти от этого плана и вместо часовни стал делать новую церковь – Николы Чудотворца. Сейчас рядом с храмом возвышается деревянный восьмерик будущей церкви; вскоре деревенские мужики установят сверху высокие шестиметровые столбы, наверху сделают колокольню с куполом и установят четырехметровый крест.

А еще возле храма построили трапезную – специальное здание, в котором люди едят после службы. Сначала намеревались срубить дом для священника, уже начали делать постройку шесть на восемь метров. Но потом от этой идеи пришлось отказаться, и получилась трапезная. Внутри уже установлена печка и длинный деревянный стол с тяжелыми лавками по бокам. После первой же службы здесь собрались человек сорок: трапезная пригодилась. Эти постройки жители Шотобы возвели уже без всяких проектов.

ТОС за время своего существования успел зарядить деревенских инициативностью. Например, в 2009 году к столетию храма в деревне организовали свой музей. Вот так просто: собрались несколько активных женщин (учителя, воспитательницы детского сада) и решили, что в деревне надо создать еще одну достопримечательность. Для музея выбрали старое муниципальное здание – довольно большое, кстати. В советское время там размещалась совхозная контора, потом библиотека, почта, совхозный детский сад; здесь же через перегородку были жилые помещения. Какое-то время здание пустовало.

Ремонтировали музей сами. Решили не создавать для этого никаких проектов, поэтому и ремонт получился в основном косметический. Так, починить крышу возможности не было, поэтому она осталась непочиненной, и в сильную непогоду через нее протекает вода и набирается в тазики. Обои и строительные материалы собирали везде понемножку: кое-что принесли местные жители. Потихоньку-помаленьку музей все-таки заработал. Сейчас в нем имеются несколько постоянных выставок: «Все про деревню Шотова и ее жителей», «Школьные годы чудесные», «Русская изба» (с действующим ткацким станком), «Бытовая утварь» и несколько других.

Если вы приедете в Шотову сейчас, то вы попадете в совершенно другую деревню. Она очень изменилась за последнее десятилетие. И, наверное, сами жители не осознают, что им удалось сделать. Они совершили великое дело. Имея в своем распоряжении небольшие ресурсы, эти люди отремонтировали прекрасное историческое здание. Никто другой не сделал бы это за них, но они смогли САМИ.

Тосовцы из Шотовы не любят хвастаться своими достижениями. Если спросите у них о храме, то они скромно ответят: «Да, кое-что построили, восстановили». Но в деревне говорят и о том, что одного храма недостаточно, чтобы деревня жила. Нужно подумать об экономике, нужны небольшие производства, мини-заводики, мини-фермы. Только за счет них Шотова может по-настоящему возродиться. И люди в Шотове способны все это сделать, я абсолютно уверен в этом. Они показали, какой огромной энергией обладают.

### **История третья. Рагово**

Первые ТОСы Архангельской области образовались в Пинежском районе. При этом, по непонятной причине в селе Карпогоры, которое является центром района, долгое время никаких ТОСов не было. Несмотря на целый ворох проблем с инфраструктурой, несмотря на недостаток рабочих мест и многое другое.

В 2011 году дело все-таки сдвинулось с мертвой точки, а инициатором всей «движухи» стала сотрудница сельской администрации Ольга Валентиновна Дрочнева. У ее детей большая разница в возрасте, и Ольга обратила внимание на удручающую закономерность: все дети росли примерно в одинаковых условиях. Время шло, но в родном микрорайоне Рагово (он является частью Карпогор) мало что менялось в лучшую сторону. Улицы не достроены, и ходить по ним некомфортно, негде погулять, негде поиграть детям, негде позаниматься спортом. Очень неблагоустроенным был микрорайон Рагово, а потому и селились там люди неохотно, только если не могли найти жилье в другой части Карпогор.

– А мне хотелось как-то благоустроить поселок, сделать его уютным. Чтобы детям было, где поиграть, а взрослым было, где погулять. Красоты хотелось, – рассказала мне Ольга Дрочнева, когда я встретился с ней в Карпогорах. – И я поняла, что если кто-то хотя бы немножко пошевелится, то ведь можно будет что-то сделать! Что-то изменить к лучшему.

Некоторое время она обдумывала свою инициативу, а потом обратилась к своей знакомой Наталье Васильевне Поповой, которая тоже работала в администрации. Позднее к ним присоединилась еще Светлана Михайловна Федорова из центра занятости. 20 января 2011 года они зарегистрировали орган территориального общественного самоуправления «Рагово». Этот ТОС сконцентрировался преимущественно на физкультурно-оздоровительных мероприятиях и досуге населения, чего так не хватало в микрорайоне. Три женщины составили его костяк, они же стали «драйвером» развития Рагово, смогли заинтересовать проектами обычно пассивных местных жителей.

В 2011 и 2012 годах ТОС реализовал социально значимый проект «Спорт здоровье нам несет!!!» Активисты решили сразу с нуля создать крупную спор-

тивную инфраструктуру, но выполнить такой проект за один присест оказалось невозможно. Поэтому они и разделили его на два этапа. Первый этап – «Строительство универсальной спортивной площадки», которая расположилась в центре микрорайона на большом безобразном пустыре, где прежде стоял покосившийся забор. Сельские мужики разровняли площадку, положили дощатый настил, установили на нем кольца для игры в баскетбол. Рядом поставили качели, горку, вкопали автомобильные покрышки.

На следующий год строительство продолжилось: недалеко от спортивной площадки под сосенками сделали большую деревянную хоккейную коробку и бытовое помещение к ней (теплую раздевалку, чтобы детям было, где зимой переодеться и погреться). Женщины, надев косынки, взяли в руки ведра с краской и покрасили все объекты. На два проекта было выделено суммарно 219 207 рублей.

Создав такой вот спортивный центр, тосовцы сделали из него культурный центр поселка. Теперь каждую зиму на площадке устанавливается елка, создаются снежные фигуры. Здесь встречают Новый год и проводят рождественские гуляния – с хороводами, песнями, катаниями на санях. Здесь же празднуют Масленицу и Пасху. Для таких мероприятий тосовцы и просто инициативные жители Рагово украшают территорию, шьют костюмы, устраивают небольшие представления. Все это делают на чистом энтузиазме, кстати, просто чтобы сделать свою жизнь веселее.

В 2013 году ТОС решил заняться улучшением общей инфраструктуры поселка. В частности, они обратили внимание на улицу Северную. В последний раз мостки на этой улице строили еще во времена Леонида Ильича Брежнева, поэтому они, конечно, давно уже пришли в непригодность. При этом именно по улице Северной лежит самый быстрый путь в школу. Тосовцы реализовали проект «Мостовая на Северной» – построили мостовые на этой улице и соорудили мост через ручей.

Если этот проект был абсолютно понятен и потому легко принят жителями Рагово, то следующий проект ТОСа в 2014 году у многих вызвал смятение. Активисты решили построить длинную беговую дорожку общей протяженностью 1,5 км через красивый участок леса рядом с поселком. Идея экологической тропы принадлежала Ольге Дрочневой, она же написала проект «Дорожка здоровья».

– Хотелось создать что-то многофункциональное, – призналась Ольга. – Чтобы была и экологическая тропа, и чтобы ее можно было использовать и для поправления здоровья, и для семейного отдыха.

Проект получил больше 150 тысяч рублей финансирования из областного и районного бюджетов, 67 тысяч рублей – из внебюджетных средств. Но многие жители проект просто не поняли.

– Зачем нам тропа туда, в какой-то лес? – ворчали они. – Мы в этот лес никогда не ходили, а сейчас вдруг начнем? Что за блажь такая?

– Так для вас же все, – оправдывались тосовцы.

Другие жители горячо откликнулись на идею. Проложили тропинку, убрали лишний мусор, вырубали кое-где деревья, чтобы удобнее было ходить. На бюджетные деньги закупили пиломатериалы и построили кое-где деревянные мостки, мостик через овраг и спуск к реке Пинеге. Еще купили металлические трубы и из них сами собрали несколько уличных тренажеров возле тропы (турники, шведскую стенку, скамью для качания пресса), чтобы спортсмены могли после пробежки немножко поработать над мышцами.

Затем тосовцы украсили тропу, чтобы добавить сказочный колорит, – для детей. Поставили домики, деревянных лошадок, сов, на одном дереве разместили кота ученого.

Когда тропа была уже готова, стало понятно, насколько же она полезна для Рагово. Сейчас это место, куда жители любят выйти погулять. Летом ее используют для оздоровительного бега, зимой прокладывают по ней лыжню. С октября 2015 года Ольга Дрочнева организовала на «Тропе здоровья» экскурсии выходного дня «Там, на неведомых дорожках» для детей. Кстати, именно она придумала многие сказочные экспонаты для тропы.

Я был на «Тропе здоровья» лишь один раз, и то на очень короткое время, но был впечатлен тем, как она красива и как грамотно устроена. Тропа ведет на угол, откуда очень живописный вид открывается на реку Пинегу – можно разглядеть шесть окрестных деревень (кстати, тосовцы собираются в будущем поставить там смотровую площадку). Затем тропа ведет через сосновый лес, где можно слушать тишину и дышать удивительно чистым воздухом, и возвращается в Рагово.

Казалось бы, еще несколько лет назад все это было никому не нужно. ТОС смог сделать главное – он изменил отношение людей к собственной территории на более позитивное. И в Рагово стали чаще покупать недвижимость. Многие дома, которые прежде пустовали, теперь ожили.

Еще ТОС «Рагово» сделал первые шаги на пути социального предпринимательства – тоже за счет физкультурно-оздоровительных мероприятий. Людям пришла в голову мысль, что было бы неплохо оборудовать в поселке спортзал. Вскоре нашлось и подходящее помещение: местный предприниматель построил для себя новый магазин, а старое небольшое здание решил передать в пользование ТОСа. Тогда активисты приняли участие в программе «Активное поколение» и по проекту поменяли окна и двери в здании, перестелили пол. Дорожное управление района закупило несколько тренажеров – силовую скамью для штанги, тренажер для пресса и для поясницы, мячи для фитнеса. Получился функциональный мини-спортзал, в котором сейчас тренируются

люди со всего села Карпогоры, и многие ради этого приезжают за несколько километров. Правда, доходы от тренажерного зала пока невелики и едва покрывают счета, но тосовцы уверены, что все впереди.

– Мы учимся зарабатывать, – объяснила мне Ольга Дрочнева. – И женщины, которые работают в зале, – это готовые предприниматели. У них уже есть дело, и они знают, что не останутся без работы.

В 2014 году активисты ТОСа, в том числе Ольга Валентиновна, красиво оформили свой высокий угор, написали там название своего микрорайона – «Рагово». Приняли участие в районном конкурсе «Лучшее благоустройство и цветочное оформление объектов общего пользования» и стали победителями. Кроме того, микрорайону Рагово был вручен знак «Территория образцового порядка».

### **История четвертая.**

#### **Социальный предприниматель Седунова из Сосновки**

Я убежден, что следующим этапом развития сельских инициатив должна быть такая работа, в которой люди сообща увеличивают количество средств, ресурсов, которыми они располагают. Речь должна идти о развитии местной экономики. И отрадно, что оно уже есть на Пинежье, есть предприниматели, которые поднимают экономику пинежских деревень и с уверенностью смотрят в будущее. Вопрос в том, как умения этих людей объединить с тем, что делают ТОСы.

Татьяну Николаевну Седунову из поселка Сосновка сама жизнь заставила заниматься бизнесом. В начале 1990-х Татьяна Николаевна работала в деревне в культурной сфере, и у нее даже мыслей не было о том, чтобы открывать свое дело. Но когда начались перемены в стране, то кризис неминуемо затронул и ее родной поселок, и ее семью. Одно время Татьяна и ее муж девять месяцев не получали заработную плату. Она рассказала мне о том, почему же решила заняться торговлей. К ней в гости приехали знакомые, у которых на тот момент уже был бизнес, и подруга у нее на глазах съела подряд три шоколадки. А у Татьяны в доме даже сахарного песка не было, потому как не на что было его купить.

– Вот я могу себе позволить эти шоколадки, а ты не можешь, – сказала подруга. – Хотя у тебя есть все предпосылки и возможности, чтобы сегодня заниматься бизнесом и быть самодостаточной. И обеспечивать всю свою семью.

Эти слова попали прямо в цель. Татьяна задумалась о собственном бизнесе и в скором времени открыла сперва «Пинежский туристический центр», а потом целиком переключилась на магазины, понимая, что это самый быстрый способ извлечения прибыли. Через полгода у Татьяны Седуновой было одиннадцать своих магазинов. Она стала зарабатывать очень хорошие по тем вре-



менам деньги, но, как человек с советским мышлением, не очень-то радовалась этому:

– Первое время мне было стыдно торговать, – призналась она мне в одном из разговоров. – На самом деле, я ломала себя. Хотя я и понимала, что выполняю важную социальную задачу. Потому что люди каждый день хотят кушать. Но у меня на руках были большие суммы денег, и мне было стыдно перед моими братьями, сестрами, родными. Потому что они все безденежные, а у меня есть какие-то средства. Мы же из советского времени! А тут – на тебе, у меня появилось много денег! Мне было очень непривычно и стыдно.

Душа требовала чего-то другого, требовала благих дел для всей Пинежской земли. И тогда Татьяна Седунова вспомнила о деревне Кучкас, где в трудовом лагере прошло ее детство. В 1996 году она собрала два детских творческих коллектива – фольклорный коллектив из деревни Ваймуша и ребят из Сосновского фольклорного коллектива – и основала в Кучкасе творческую лабораторию фольклора. Хотя вернее было бы назвать это летним лагерем. Две недели ребята занимались фольклором, костюмами, делали концерты. Жили на природе и готовили пищу на костре. На престольный праздник Петров день они устроили большие Кучкаские гуляния, на которые приехали много выходцев из деревни. Праздник прошел настолько весело, что Татьяна Николаевна не могла прийти в себя от радости. Она поняла, что местный фольклор востребован, и решила расширить свой небольшой проект. На следующий год она поставила три дополнительных лагерных домика, соорудила дощатую столовую. Летом 1997 года в Кучкас приехало уже три смены по 80 детей, еще через год – четыре смены по 120 детей.

И ведь это не бизнес-проект, а чисто социальная инициатива. Дети Пинежского района первые три года отдыхали в нем совершенно бесплатно, и все расходы (питание, заработная плата сотрудников) покрывала сама Татьяна. Спустя три года на нее обратила внимание соцзащита Архангельской области и предложила сотрудничество. Соцзащита стала закупать большой пакет путевок, и за счет этого лагерь хотя бы вышел в ноль.

Со временем лагерь вырос и превратился в самостоятельное учреждение, в котором реализуется множество проектов разных направлений. Например, там проходят лингвистические смены, на которые приглашают интересных специалистов, и ребята изучают иностранные языки. Профильный язык на этой смене немецкий, и занятия включают не только сам язык, но и изучение немецкой культуры, традиций, танцев.

Несколько лет организуется направление «Мастеровой сход», в котором принимает участие детская школа народных ремесел В.Н. Бурчевского и Архангельский музей изобразительных искусств. Ребята занимаются в мастерских плетением из бересты, лепкой, делают козули. Посещают теоретические заня-

тия, знакомятся с основами православной культуры, с северными промыслами и архитектурой. А по окончании получают сертификат.

На эколого-краеведческом направлении дети ходят в походы, изучают флору и фауну района, знакомятся с интересными земляками, посещают музей в деревне Веркола, ездят на экскурсию в Суру. На военно-патриотической смене они живут в палатках (по уставу), учатся маршировать и знакомятся с оружием, ходят на стрельбы, преодолевают полосу препятствий. На проекте «Танцевальная мозаика» ребята занимаются с хореографом – изучают одиночные и массовые танцы, участвуют в разных мероприятиях.

За двадцать один год своего существования лагерь так и не превратился в бизнес. Но Татьяна Седунова относится к этому спокойно: если в какой-то год доходы лагеря не позволяют покрыть издержки, то она покрывает их за счет своего торгового бизнеса. Она рассматривает лагерь «Кучкас» как социальную инвестицию, вложение в родную территорию. Лагерь занимается не только оздоровлением ребят, но и дает им полезные знания. И сейчас в него уже приезжает второе поколение детей – это дети тех, кто жил здесь когда-то еще в 1990-е годы.

Помимо торговли Татьяна Седунова занимается еще и организацией гостевых домов, причем этот бизнес появился примерно в то же время. Туристы приезжают на Пинежье, чтобы побывать на родине Федора Абрамова и пообщаться к северной культуре. Им приходится буквально отлавливать Татьяну Седунову и искать ее через «сарафанное радио», потому что она не дает никакой рекламы. Она сама жаловалась мне, что у нее просто времени нет развивать туризм, хотя именно этот бизнес она считает самым перспективным на Пинежской земле.

– Туризм – это одно из приоритетных направлений в развитии экономики нашего района, – говорила она. – У нас огромный туристический потенциал. В Пинежском районе, как нигде, сохранена народная культура. У нас в каждой деревне фольклорные хоры. У нас сохранены обрядовые традиции. Костюмы. А какие красивые деревни! В год в район может приезжать тысяч двадцать туристов. Это позволит занять людей и стать основой экономики. Можно создать ситуацию, при которой туризм станет основным видом деятельности, если и не всего района, но, как минимум, части от Карпогор до Кучкаса. Туризм тянет за собой все отрасли – и транспорт, и сельское хозяйство, и общепит, и сувенирную продукцию, и культуру! Туристы будут с удовольствием платить за все это...

Наверное, будущее сельских территорий зависит именно от таких людей, как Татьяна. Она считает территорию важным ресурсом и готова «вкладываться» в нее. Она как предприниматель не только умеет зарабатывать сама, но и может научить зарабатывать других. Когда сельская молодежь жалуется

ей на то, что нет никакой работы, она любит говорить в ответ: «Работы очень много. Мы с вами ходим по деньгам, надо просто научиться поднять денежку с земли». И тут же предлагает: давайте весной собирать березовую почку, березовый сок, мелкий березовый лист. Давайте заготавливать мать-и-мачеху, соновые побеги, иван-чай. Давайте варить варенье из лесных ягод. Все это в Москве у вас сметут в один миг...

Татьяне Сергеевне нравится, когда люди объединяются в команду и вместе делают общее хорошее дело. По этой причине она очень хорошо относится к ТОсам, поэтому она сама поддерживала тосовские проекты, хотя никогда в них не участвовала. Но нынешние проекты территориального общественного самоуправления ей не кажутся интересными, поэтому она ищет что-то более глобальное.

– ТОСы не стали органами самоуправления, – жаловалась она мне. – За счет ТОсов решаются какие-то отдельные проблемы, но они не управляют деревней, они не стали тем ядром, от которого зависит жизнь деревни. Я даже не знаю, почему их органами самоуправления еще называют. По большому счету получается, что нужна какая-то стратегия развития деревень. Сейчас ТОСы – это одноразовая социальная акция. И мне очень жалко, что нет продолжения тех дел, которые вы вели, Глеб Владимирович. Сейчас любая активность ТОсов – разовая и быстро заканчивается. Не хватает какой-то плановости.

## **Глава 10.**

### **Мезенские мотивы**

Так получилось, что самый известный проект их всех, с которыми мы работали, был реализован в Мезенском районе, в деревне Заозерье. Наверное, этот проект вспоминают в первую очередь, когда заходит разговор о ТОСах Архангельской области.

На многих встречах, «круглых столах», семинарах, сходах, конференциях и прочих мероприятиях я рассказывал о заозерском проекте. И не раз замечал, как сельчане из других районов, которые до этого жаловались на жизнь и говорили преимущественно о трудностях, уважительно замолкали. Заозерский пример наглядно подтверждает: в основе успеха лежат не деньги, не материальные блага, не какие-то ресурсы или нечто подобное. Главное, что приводит к успеху (или неудаче), – это наше сознание. Именно вера людей, их активность, их энергия и способности являются основным. А ресурсы, на основе которых можно развиваться, есть везде. Порой их просто не замечают.

#### **Исходные позиции**

Вот уж где трудно было ожидать развития деревень, так это в Мезенском районе – одном из самых проблемных муниципальных образований Архангельской области. Мезень – самый северный район Архангельской области, один из самых северных в России. Полярный круг, если бы его можно было увидеть в небе глазами, мезенцы наблюдали бы из своих форточек. И климат здесь соответствующий.

К этому надо прибавить почти полную оторванность от «большой земли». Район живет автономно, почти как остров. Топливо и многие продукты – завозные, и цены здесь кусаются, а с заработками беда. Значительная часть населения перешла к натуральному хозяйству. Сельское хозяйство рухнуло. Ситуация в других районах Архангельской области (также невеселая) казалась по сравнению с мезенской более благоприятной.

В таких условиях зимой 2001 года началась активная работа Института общественных и гуманитарных инициатив по развитию территориального самоуправления в Мезенском районе. Инициатором стал молодой глава администрации района Игорь Леонидович Заборский, незадолго до этого избранный на свою должность.

Сказать по правде, разворачивать работу Института в Мезени мы не торопились – я знал, какие сложности нас там ждут. Но Игорь Леонидович был настойчив. Мы очень благодарны ему и за то, что он тогда привез нас в рай-

он, и за то, как он позднее поддерживал нашу работу. С администрацией района у нас сложились по-настоящему хорошие отношения, которые очень помогли нам.

Точек опоры в районе было немного, ресурсов, которые можно было привлечь, – тоже. Здесь в районе традиционность взглядов, консерватизм мышления были особенно сильны и характерны. Но мы взялись за дело.

Начались многочисленные поездки по району, встречи, сходы, выступления, диспуты, собрания, дискуссии, споры, обмен мнениями. Формы были разными. По сути, это был разговор о том, как мезенские жители могут участвовать в возрождении своих деревень, хотят ли и могут ли они что-то изменить в своей жизни. Получалось по-разному: мезенцы где с недоверием, а где с удивлением воспринимали то, о чем говорилось. Подобный подход казался им чем-то ирреальным, невозможным. Мы проехали больше десятка деревень. В нескольких спуста какое-то время затеплились точки роста.

На первой встрече в Заозерье, которая затянулась до поздней ночи, заозерские мужики не скупались на выражения. Ругань стояла трехэтажная. К тому моменту ни веры, ни надежд на будущее у заозерцев не оставалось. Заозерье – деревенька небольшая, на тридцать с небольшим домов. Вроде, недалеко от райцентра, и в то же время на отшибе, зимой занесенная сугробами, так что в деревню порой и не проедешь. В советское время здесь было отделение совхоза, которое закрылось в начале 1990-х. Кто смог уехать – уехал. Остальные перешли на «подножный корм». Перспектив – никаких. Об этом с горечью говорили заозерские мужики на первой встрече. Но дальше разговор удалось сделать более конструктивным: что нужно сделать, чтобы решить проблемы, которые встали перед деревней? могли ли со своими проблемами справиться сами жители Заозерья?

### **Первые маленькие победы**

Именно Татьяне Николаевне Коротяевой, учителю малокомплектной заозерской школы, во многом обязаны жители Заозерья. Именно с ее подачи в Заозерье стали серьезно искать ответы на поставленные на наших встречах вопросы, затем последовали первые действия. Она человек неравнодушный, заводной, всей душой болеющий за свою деревню. Неслучайно земляки избрали ее депутатом районного собрания. Потому Татьяна и взялась за сложное и хлопотное дело развития общественного самоуправления. Конечно, у Татьяны Коротяевой была «группа поддержки». Активно поддержала ее Ирина Гершпигель, также болеющая душой за будущее деревни. Включились в эту работу и Клавдия Васильевна Полякова (молодая пенсионерка, в прошлом – продавец сельского магазина), и клубный работник Людмила Серебrenикова.

Постепенно шла работа по сплочению людей, созданию нового ощущения общности, созданию новых отношений в деревне, того, что мы называли «Мы-концепцией». И наша работа опиралась на взгляды местных жителей, устои, прошедшие через колхозные десятилетия. Кое-где традиции сохранились, и люди испытывали ностальгию по ним. Чувство локтя, ощущение общности здесь всегда было основой.

Стали собираться, обсуждать, спорить, что необходимо сделать. В какой-то момент нашлись идеи. Это был шаг вперед. Но очень важно было, чтобы за словами обязательно последовали реальные дела. И они не заставили себя ждать. Возник совет деревни, который взялся воплощать решения насущных деревенских проблем в жизнь. Взялись и отремонтировали колодец, опустили мотор в артезианскую скважину, собрав для этого средства, стали приводить в порядок медпункт, организовали для односельчан обмен паспортов. Выбирались значимые для всей деревни дела, нужные жителям. И это был абсолютно правильный подход, поскольку он позволял потихоньку втягивать людей в общее дело. Эти небольшие победы прибавляли уверенности в своих силах.

### **Наши семинары и тренинги**

Что может стать основой развития деревни? На чем строить будущее? Поиски ответов на эти вопросы мы искали на наших семинарах, проведенных в Мезени (для сотрудников районной администрации) и в Кимже (для сельских инициативных групп).

В стареньком, темном и холодном кимженском клубе, расположенном рядом с знаменитой шатровой Одигитриевской церковью, собрались активы деревень Кимжа и Заозерье. Разговор шел в основном о создании новых рабочих мест – именно это волновало людей больше всего. Будет работа – будет и все остальное.

Мы предложили сформулировать задачу так: давайте сначала найдем почву под ногами, выявим местные ресурсы, которые есть у каждой из деревень и которые могут послужить основой для развития. Работа в группах шла заинтересованно.

Было намечено более двух десятков направлений перспективной деятельности для данных территорий. После этого выбрали наиболее приоритетные направления (те, которые имеет смысл развивать в первую очередь). Для Заозерья нашли много интересных направлений.

Но был сформулирован и план первичных действий.

1. Просчитать проект по дому престарелых.
2. Начать работу над проектом создания конефермы.

3. Заняться исследованием рынка сбыта, чтобы выявить идеи для производства (например, спрос на кирпич-сырец, гончарные изделия, изделия ремесел и промыслов, сельхозпродукцию).

4. Оформить документы на право собственности на помещение начальной школы.

5. Разработать проект перевозки заброшенного дома из соседней деревни.

6. Выяснить для себя юридические аспекты ТОСа, создать ТОС.

Направлений возможного развития вначале виделось несколько. Но в итоге осталась всего одна идея – создание дома престарелых.

### **Дом престарелых**

Собственно, идея создания не принадлежала жителям этой деревни, она была заимствована из наших рассказов о западном опыте. Я на семинарах приводил примеры, в частности, и об опыте создания небольших кооперативных домов престарелых, которые и дешевле, и условия для пожилых людей в них лучше. Эта заманчивая идея оказалась востребована и, что называется, адаптирована к местным условиям.

Создание такого дома престарелых позволило бы заозерцам решить ряд деревенских проблем. В первую очередь – занятость населения. А будет работа, и молодые семьи не будут уезжать из Заозерья, а это значит – будет нужна школа. В дом престарелых можно и сельхозпродукцию сбывать, а это заработок. Потребность в этом проекте была существенная: одиноких стариков в деревнях ой как много... Многие из них зимой нуждаются в помощи, но как туда попасть социальным работникам? Небольшой уютный дом престарелых был бы просто спасением.

Где взять здание? В ходе обсуждения вспомнили: в соседней Лампожне давно пустует здание закрытого детского сада. А что, если его разобрать, перевезти в свою деревню, собрать заново и устроить в нем дом престарелых? Идея понравилась. Именно она легла в основу проекта, который заозерцы стали разрабатывать на следующих семинарах, организованных нашим институтом.

Я хорошо помню свой ужас, когда их проект стал приобретать какие-то осязаемые черты, поскольку он получался масштабным, огромным. Меня радовала смелость, безрассудство тосовцев из Заозерья, замахнувшихся на такое дело. С другой стороны, я понимал, что для первого раза это был слишком большой, неподъемный проект. Чтобы не завалить дело, надо для начала браться за что-то менее рискованное. Мы повторяли: «Лучше меньше, да успешнее». За год такой проект не осуществить, особенно если учесть, что деревня могла получить очень скромную поддержку. Но Татьяна и ее товарищи, ухватившись за идею дома престарелых, не хотели думать ни о чем другом. В итоге решили разбить

большой проект на несколько этапов. За первый год надо было подготовить архитектурный проект и технические бумаги, разобрать здание и перевезти его в Заозерье, где подготовить площадку и фундамент. Тогда за второй год можно было бы закончить стройку.

Проект первого этапа был представлен на областной конкурс проектов, организованный нами совместно с администрацией Архангельской области, он был поддержан и получил финансирование в размере 24 600 рублей. В августе 2001 года на сельском сходе создали орган ТОС, который возглавила Татьяна Коротаева.

А дальше началась работа. Вернее, не работа, а битва с проблемами, как подметил один из членов ТОСа. Многие участники поначалу даже представить не могли, что их будет ждать. Средства пришли с огромным опозданием, поэтому начать работы в срок не удалось. В ходе проекта выяснилось, что не весь строительный материал от старого здания подлежит использованию. Его надо было заменять. Чем? Вопросы накапливались. Порой казалось, что решить их не удастся. Но созданная технология раскрутки состояла в том, что люди не оставались с проблемами один на один. Мы постоянно отслеживали состояние дел по проектам. Когда видели, что обстановка накалялась, и сельчане сами не справляются, вмешивались, подхватывали, делая это вместе с администрацией района, которая, например, договорилась с Мезенским лесозаводом о том, чтобы тот выделил 30 кубов леса под новые стойки для фундамента.

Работали в Заозерье всем миром. Мужики разбирали дом в Лампожне, стараясь самым бережным образом снимать каждую дощечку, каждое стекло, чтобы ничего не повредить, чтобы все потом пошло на новую стройку. Другие занимались строительством нового фундамента в Заозерье. Сельская ребятня тоже помогала: убирала мусор, приводила в порядок территорию. Средств не хватало, женщины решили шить рукавицы на продажу – так пополнять скудный бюджет. Когда ударили морозы, начали перевозку разобранного здания в Заозерье через реку. Чтобы перевезенные материалы сохранились до лета, складировали их на закрытом скотном дворе. Напрасно говорят, что аккуратность и порядок не в характере русских людей. Заозерцы разложили весь строительный материал тщательнейшим образом, пронумеровав все – брус к брусу. Не хуже, чем в Германии.

### **Трудное продолжение проекта**

В 2002 году заозерскому ТОСу не пришлось ломать голову над тем, за какой проект браться. Они взялись за строительство здания, получив на это также крохотную поддержку, – 59 411 рублей, что составляло мизерную часть требуемых ресурсов.



Весной пригласили опытных прорабов Дмитрия Ивановича Коротаева и Николая Ивановича Матвеева, оплату труда которых удалось получить из средств службы занятости. Они сообща руководили стройкой. Один из них, Дмитрий Иванович – местный, а второй, Николай Иванович – приезжий. Начали работу с того, что критически проинспектировали весь перевезенный материал (брус, доски, шифер). И вынесли вердикт, который многих огоршил: немалая часть бруса требовала замены, она не годилась для использования. «Мы решили, что сомнительный материал использовать не будем. Надо, чтобы дом простоял долго, и чтобы перед людьми стыдно не было», – рассказывала потом Коротаева. На покупку нового бруса в бюджете проекта средств не было. Стали обращаться за помощью во всевозможные инстанции. Но найти бруса не удалось. И тогда решили использовать круглый лес. Топорами обтачивали бревна, изготавливая брус вручную. Работа адская, но люди радовались, что стройка пошла.

Большая часть работы выполнялась, как и прежде, на общественных началах, без оплаты. А Коротаева обивала пороги. Удалось, наконец, найти немного бруса и шифера. Правда, брус был нужен не менее чем пятиметровый, а получили длиной в полтора-два метра. Но умелые прорабы придумали, как пустить его в дело. Так что народная стройка опять закипела. На субботники выходило немало народу: кто-то – на стенах, владельцы частных машин помогали перевозить материалы.

Но проблемы не хотели отступать, и весенняя задержка дала о себе знать. Самый большой объем работ по рубке стен выпал на июль, в пору сенокоса. В это время сельчане забывают про остальные дела. Летний день год кормит.

Однако люди понимали, что и стройку нельзя бросить. Обсудили и решили работать посменно. На стройке оставались два человека. Остальные – на сенокосе. Так, сменяя друг друга и работая на всю катушку, смогли и сено поставить, и работу продолжить. Бригаду, рубившую стены, поддерживали остальные сельчане. Школьники в лесу мох заготавливали (средств на паклю не было, да мох и лучше). С ними работали две женщины, следившие и за тем, чтобы у строителей все время были материалы. Тогда лишний раз добром помянули то, что аккуратно пронумеровали и складировали весь материал. Словом, и не заметили, как срубили стены. А потом и чердачные перекрытия сделали почти одним махом.

Но когда начали делать крышу, проблемы вернулись. Досок и шифера не хватило, и стройка остановилась. Опять пошли искать помощь. Руководство лесозавода согласилось выделить пиломатериалов более чем на 3 тысячи рублей. Но вот переправа автомашины обходится в полторы тысячи (а лесозавод находится на другом берегу Мезени). Вновь помогла администрация района. Переправу организовали за счет спонсорской помощи. А доставить доски согласился житель деревни, владелец частного грузовика. Здание росло буквально

но на глазах. В середине сентября 2002 года строительство было закончено, здание подвели под крышу и законсервировали до будущего года. Вот он, дом, стоит в центре Заозерья. Можно прийти посмотреть, потрогать руками.

### **Новая «Мы-концепция»**

Сентябрьским днем, закончив строительство дома, члены ТОСа и сами подивились тому, «что сумели наворочать». Просто поначалу не верилось, что подняли такое огромное дело. А каким образом это получилось? Как говорят члены ТОСа, прежде всего за счет «человеческого фактора». В Заозерье удалось вдохновить, поднять и сплотить людей, которые увидели общую значимую цель, поверили в нее и начали сообща трудиться над ее достижением. В деревне возникло по-настоящему активное местное сообщество, готовое самостоятельно заниматься решением своих проблем. Это показывает, что человек, его энергия, его вера, его энтузиазм – основа любого развития, любого успеха.

В нынешней ситуации на селе ничего нельзя изменить, если не возникнет новое коллективное понимание своих возможностей, своей роли, не разовьются новые связанные с этим взаимоотношения, то есть пока не возникнет новая продуктивная самоидентификация, то, что в психологических терминах можно назвать «Мы-концепцией». В Заозерье такую новую «Мы-концепцию» – концепцию позитивного отношения к жизни – удалось постепенно создать. Постепенно стало приходить коллективное понимание, что в тех условиях, в которых оказалась деревня, заниматься ее развитием можно лишь сообща. Люди поверили, что от них что-то может зависеть. Это придавало им силы.

В Заозерье почти все лето около 30 человек в той или иной степени участвовали в строительстве дома, помогали тащить ношу. Когда однажды кто-то должен был прийти и не пришел, остальные возмутились: «Да, елки-палки, для себя же делаем!» В конечном итоге ни отсутствие опыта, ни бесконечные проблемы, ни дожди (лившие все лето) не смогли помешать членам ТОСа завершить свою стройку.

Конечно, коллективное понимание пришло не сразу. Это длительный и очень тяжелый процесс. Никакой идиллии не было. В деревне хватало скептиков, которые упорно твердили: «Ничего не получится! Пустое дело!» Выдерживать непонимание, скепсис и насмешки было тяжело. Но, порой, и они сплачивали участников проекта. В ответ на замечание о том, что ничего не выйдет, кто-то отрезал: «А вот назло тебе построим!» По мере того как поднималось здание, прибавлялось уверенности в себе у участников проекта. Рос их авторитет в деревне. Потом даже старики спрашивали, чем пособить.

Большое значение в этих изменениях имело наличие толкового и активного лидера – Татьяны Коротаевой, у которой была сильная группа поддержки. И, безусловно, одной из самых существенных причин успеха заозерцев явилась позиция районных и областных властей, то, что муниципальные и областные власти по-настоящему хотели этих изменений, стремились создать условия, чтобы они произошли.

Заозерцы хорошо осознают, что в одиночку, без помощи со стороны добиться этих изменений им бы не удалось. Т. Коротаева говорила: «Очень большую роль сыграла для нас помощь со стороны Института. Мы ее постоянно ощущали. Мы знали, что нашими проблемами кто-то постоянно занимается, знали, что можем в любую минуту обратиться за помощью и советом. Нас постоянно учили, мы в этой сложной ситуации были не одни».

### **Совсем немного экономической теории**

История успеха проекта в Заозерье наглядно демонстрирует, что развитие местных сообществ, включение людей может давать огромный экономический эффект, и без этого сегодня говорить о развитии депрессивных территорий просто не приходится.

Можно с крошечными деньгами создавать огромные активы, если это становится деятельностью населения, которое организовано, у которого возникло понимание, что делать, и которое возьмет на себя ответственность за развитие своей территории. Такая управленческая модель по природе своей не затрата, она нацелена на поиск и воплощение только недорогих решений, поскольку люди понимают, что им самим придется эти решения выполнять. И, как правило, найденные решения достаточно эффективны.

Наш опыт показывает, что если сельчане могут получать при этом консалтинговую поддержку и некоторую финансовую помощь (социальную инвестицию), то эта система может демонстрировать очень высокий уровень рентабельности и эффективности. У нас есть десятки примеров, когда выделение средств в размере десятков тысяч рублей приводило в итоге к созданию активов стоимостью в сотни тысяч или позволяло решать проблемы, которые или не были бы решены вовсе, или их решение другим образом обошлось бы в миллионные суммы.

Пример Заозерья в этом ряду заметен: выделение суммы в 84 тысячи рублей и два года систематической работы с местным сообществом привели к созданию объекта с балансовой стоимостью в два миллиона рублей (такова стоимость этого дома по оценкам осени 2002 года; сейчас она уже намного выше).

Еще один небольшой пример эффективности нашего подхода. В Заозерье есть колонка, которая обеспечивает деревню водой. Зимой ее обогревали электрической печкой, что оказывалось довольно дорого, на это уходил весь

лимит электричества, который мог оплатить район. Об освещении улиц речи не шло. Зимой на севере дни короткие, темнеет рано, и на улицах деревни – сплошная темень, хоть не выходи совсем. Заозерский ТОС решил эту проблему так: собрались и сложили печку, чтобы топить дровами. И будут это регулярно делать сами. Теперь на улицах деревни появится освещение. Хорошо? Но не прояви сами заозерцы этой инициативы, сидели бы они без света до скончания века, средств-то дополнительных нет. А вот оказалось, что можно с умом распорядиться и теми средствами, которые есть. Может, кто-то скажет, что это мелочь. Да, может быть, и мелочь, но из таких мелочей складываются большие результаты, настоящие успехи.

### **«Мы вошли во вкус!»**

С этого времени о Заозерье в районе заговорили. Стали ездить гости из районного и областного центра. Депутаты приезжали, чиновники из фонда соцзащиты, главврач райбольницы, члены самых разных комиссий. Ездили, чтобы разобраться с тем, что такое заозерцы «наворотили» и что можно с этим делать дальше. Заозерский проект стал явлением, с которым уже считались, о котором стали думать. Не замечать его стало невозможно. Приезжавшие восхищенно цокали языками: «Удивительно, поразительно, невероятно...»

Стали заглядывать и ходоки, простые сельчане, из других мезенских деревень. Приезжали или просто приходили, чтобы своими глазами убедиться, не врут ли про дом. И вот доберутся, постоят, поудивляются и поедут рассказывать об этой невидальи в своих весях.

Правда, не замедлили объявиться, как это часто бывает на Руси, и визитеры из надзирающих органов, от которых потом долго болит голова, и не знаешь, куда деться. Уже в декабре 2002 года пожарные опечатали дом: заозерцы не согласовали свои планы с ними. В частности, отнесли на более поздний срок строительство пожарного водоема. Но ТОС с этим справился. Согласившись со всеми претензиями пожарных, принялись исправлять недочеты. Чтобы другие подобные органы не имели претензий, Татьяна Коротаева решила сработать на опережение и сама обратилась в Госсанэпиднадзор.

Справившись с одним домом, члены ТОСа вошли во вкус. Решили, чтобы не пропал кураж, перевезти в Заозерье еще одно бесхозное здание: теперь не из соседней деревни, а из самой Мезени, точнее, из бывшего военного городка. Без всякой финансовой помощи разобрали и перевезли, также пронумеровав и аккуратно складировав брус и доски. Закончив работы по основному зданию, этот дом поставили рядом, поскольку дому престарелых требовались подсобные и хозяйственные помещения. А потом задумали перевезти и еще один домик, оттуда же, из воинской части, так как в Заозерье нужно было помещение под школу и медпункт.

Основные работы по дому престарелых активно продолжались. В декабре 2002 года члены ТОС разработали и представили на областной конкурс «Сельское развитие – 2003» новый проект, направленный теперь на завершение работ и открытие дома престарелых. Он получил поддержку. Работы начались уже ранней весной 2003 года: задолго до получения денег надо было успеть, пока стояла зимняя дорога, закупить нужные материалы в Архангельске.

А с мая в доме застучали топоры и молотки: тосовцы делали внутренние перегородки между комнатами, набирали и утепляли полы, конопатили стены, обшивали их плитами. Затем мужики «ложили» печи, занимались системой отопления, котлом, мини-кочегаркой, строительством рядом с домом бани, дровяника, прочих подсобных построек. Женщины штукатурили, клеили, красили. Не обошлось без больших проблем и на этот раз. Пожарная инспекция запретила самостоятельно проводить проводку в доме: это должна делать организация, имеющая лицензию, но «Электросети» запросили сумму чуть не такую же, как стоимость всего проекта. Такая же история и с монтажом отопительной системы. Казалось бы, проект попал в зону серьезной турбулентности. Но выручила администрация района, она эти затраты взяла на себя. Глава заверил тосовцев: «Не беспокойтесь, мы, конечно, поддержим. Мы должны открыть этот дом престарелых!»

К концу 2003 года все основные работы по проекту были выполнены. Открытие в феврале 2004 года дома престарелых в Заозерье означало открытие почти двадцати рабочих мест, что для деревни, в которой вчера не было практически ничего, было фантастическим достижением. Татьяна Коротаева стала директором вновь открытого учреждения.

Заозерцы решили с помощью дома престарелых постараться сохранить школу. Вопрос о ее закрытии стоял достаточно остро, и разговоры о закрытии продолжались и стали еще реальнее, в декабре школу уже почти что закрыли (всего два ученика – это очень мало!). С огромным трудом отстояли.

Еще ТОСу удалось решить проблему с медицинским обеспечением. С этим долгое время была просто беда: не было в деревне фельдшера. Это характерная проблема для многих деревень Мезени. А как затащить специалистов в глухие мезенские деревни, каким калачом заманить? Раньше посылали по распределению, теперь этого нет.

Заозерцы прикинули, что они могут сделать сами, и написали объявление в газеты о том, что в их деревню требуется фельдшер, пообещали помочь с жильем. Но где его взять? Решили освободить и привести в порядок двухкомнатную квартирку в типовом доме, которую ранее занимала начальная школа. А школу перевели в другое помещение. На объявление откликнулись несколько человек. Всем честно отвечали, что могут здесь предложить. И вот из Смоленской области приехала фельдшер Бондарева Зинаида Алексе-

евна – очаровательная женщина с двумя детьми. Она осталась очень довольна приемом и заботой. На сельском сходе решили, что мужики по очереди будут возить дрова «своему» доктору, чтобы дровяная проблема не отвлекала ее от работы.

### **В Заозерье вернулась жизнь**

После открытия «Дома надежды» в Заозерье наконец-то появились новые рабочие места, но даже это не главное. Появилось еще кое-что – та самая надежда на лучшее будущее. Жители деревни стали по-новому относиться к своей жизни, переосмыслили ее.

Умирающее, казалось бы, Заозерье вдруг получило глоток жизни. В деревню потянулись новые люди, стали возвращаться многие из тех, кто прежде отсюда уехал. Вот наглядные цифры: в 1990-е годы население Заозерья насчитывало порядка 150 человек, в начале нулевых из-за безработицы оно сократилось примерно до семидесяти, а после строительства дома-интерната вновь стало расти. Больше всего людей приехало в первые годы после открытия «Дома надежды», но приток населения продолжается и по сей день. В Заозерье многие чувствуют себя спокойнее, здесь есть ощущение некой стабильности, уверенности в завтрашнем дне, а деревенским жителям в современной России именно этого, наверное, больше всего не хватает.

В результате во всем Заозерье не осталось ни одного пустующего дома – не такое уж распространенное сейчас явление! Многие из вновь прибывших и рады бы купить себе жилье в деревне, но покупать нечего – даже самые старенькие и плохонькие дома давно уже отремонтированы, покрашены, зашпаклеваны, и в них живут люди. Поэтому «новичкам» в Заозерье приходится строиться с нуля. Многие горожане тоже облюбовали деревню и соорудили себе дачные домики.

Вместе с деревней дом-интернат с 2004 года тоже потихоньку вырос и увеличил число клиентов. Сейчас их 29; соответственно, вырос и штат сотрудников, который насчитывает целых 32 человека.

Вот почему история заозерского дома престарелых – это яркий пример того, как одно хорошее дело «тянет» за собой много других хороших дел. «Дом надежды» стал лишь первым звеном в длинной цепочке проектов, которые без него были бы невозможны.

Дом престарелых помог деревне сохранить школу. Вместе со школой понадобился и детский садик. Опять же, прежде он был бы не нужен, потому что в деревне просто не было детей дошкольного возраста. На сегодняшний день в заозерский детский сад ходят восемь дошкольников. Этот проект, как и дом престарелых, зародился фактически «на пустом месте».

И школа, и детский сад были частью крупного проекта с оптимистичным названием «Образ будущего», который реализуется маленькими частями на протяжении нескольких лет. Заозерцы возлагают определенные надежды на подрастающее поколение и стремятся, чтобы детям в деревне было хорошо. Для них построили две детские площадки: сперва сделали деревянную, попросе, а потом соорудили современную и достаточно дорогую. Этот проект выиграл на областном конкурсе финансирования почти на 300 тысяч рублей.

Еще одна составляющая часть «Образа будущего» – культурно-досуговый центр для детей и юношества, который будет располагаться в том же здании, где работают детский садик и школа. Это довольно большой проект, который по затратам сравнялся с домом-интернатом. Его организаторы мечтают, что здесь будут проводить свободное время и дети, и взрослые.

В целом, за последние годы у жителей Заозерья появилась потребность в проектах, направленных на решение каких-то проблем. Поэтому проекты стали делом регулярным. Например, многие заозерцы захотели свежей воды из скважины, которую пробурили здесь лет тридцать назад, при племсовхозе, но так и не наладили ее работу. Так появился проект «Чистая вода»: скважину достроили и довели до ума, и теперь часть жителей деревни пользуется свежей водой из этой колонки. Почему же только часть? А все дело в том, что многие заозерцы уже провели к своим домам собственные водопроводы; почувствовав стабильность, они решили максимально улучшить свой быт, раз уж они в этой деревне надолго.

Параллельно с реализацией проектов в Заозерье ТОС и пишет, и реализует проекты в самом доме-интернате. Первый проект был – строительство мастерской. Специально возвели небольшое здание на территории дома-интерната, которое называется «Подворье мастеров». Там изучают способности клиентов дома-интерната и прививают им новые навыки. Мастерская выпускает сувенирную продукцию; сейчас это в основном мезенская роспись. Есть дом-интернате и своя продукция, с которой там начали (можно сказать, фирменный бренд), – разделочные доски. Их делают уже с нуля. Есть там и ткацкий станок; на нем создаются ковровые дорожки.

Специально для клиентов дома-интерната в 2014 году был организован проект по танцетерапии. Ведь танцы – это не только хорошее развлечение, они очень полезны для души и тела. Специально нашли художественного руководителя, под его руководством закупили музыкальные инструменты, создали свой ансамбль и изучали различные танцы.

Сейчас в доме престарелых создается свой парк отдыха – «Райский уголок». Для него выбрали подходящую территорию возле дома, которая прежде была завалена всем подряд; ее почистили, выровняли, и теперь там будут посажены деревья, уже закуплены скамейки, сделана дорожка для прогулок.

Я встречался с главной тосовской активисткой Татьяной Коротаевой спустя много лет после того, как закончил работу с мезенскими ТОСаами. И был поражен ее оптимизмом и позитивным взглядом на жизнь.

– У нас много проектов, – говорила она. – И все эти проекты хороши тем, что они не просто приносят единовременную пользу, а дают развитие. Например, мастерскую построили – она до сих пор работает и приносит прибыль. После танцтерапии остались костюмы и музыкальные инструменты, и мы продолжаем работу в этом направлении. В парке отдыха будут проводиться различные мероприятия.

Все это стало возможным благодаря ТОСу: в свое время он был последней соломинкой, за которую ухватилась деревня в попытке удержаться на плаву. Сейчас заозерский ТОС – это как нервный центр всей деревни. Здесь никогда не было сельского главы, поэтому как-то само собой сложилось так, что любой активностью занимается ТОС. Если не привезли хлеб в магазин, то жители бегут с этой проблемой к председателю ТОСа, не почистили дорогу – то же самое. Причем ТОС по-прежнему функционирует как юридическое лицо, хотя в большинстве поселений ТОСы давно уже перерегистрировались как физические лица.

Недавно ТОС реализовал еще один проект – музей человеческих судеб. В те времена, когда в Заозерье только зарождалось общественное самоуправление, одна женщина передала тосовцам части деревянного дома. В этом здании работала школа, но потом она переехала в более современное здание, площади освободились, и тогда был написан проект музея. Сейчас внутри этого дома все оформлено в стиле 1960-х годов; здесь собраны материалы разных лет о жителях Заозерья, причем для каждого оформлена персональная папка с фотографией. Люди сами несут в музей материалы о своих родственниках: грамоты, вырезки из газет, что-то рассказывают сами – все это попадает в папки. В этом же доме работает гостиница; можно заплатить небольшую сумму и остановиться на какое-то время. Для проживания есть все условия.

А называется музей человеческий судеб «Евстолюшкина горенка», потому что хозяйку дома звали Евстолия Ивановна. Родственники этой женщины, живущие сейчас в Санкт-Петербурге, и предложили название (они всегда внутренние помещения этого дома называли горенкой). В музее проводятся разные встречи, туда же ходит начальная школа на разные мероприятия, там же собирается хор. Дом открыт для всех!

### **Немного о Кимже и ветряных мельницах**

Мне бы хотелось закончить рассказ о мезенских ТОСаах историей небольшой деревеньки Кимжи, которая находится на территории сельского поселения «Дорогорское».



К 2004 году в этой деревеньке осталось всего около ста жителей, при этом никаких производств, никакой надежды на будущее. Но слухи о успехах Заозерья и вмешательство нашего Института вывели деревенских из апатии, и они решились создать ТОС.

Работая с любой деревней, мы стремились по максимуму задействовать местные ресурсы, зачастую «бросовые», по какой-то причине никому не нужные. В Кимже таким ресурсом были сохранившиеся исторические объекты – деревянная церковь во имя иконы Божьей Матери Одигитрии, старинные крестьянские дома постройки конца XIX века и две традиционные северные ветряные мельницы. На самом деле это были обалденные объекты, настоящие раритеты, которые украсили бы любой музей под открытым небом. 71 постройка в Кимже признана историческими памятниками архитектуры, причем две из них (церковь и амбар) – это памятники федерального значения. Нет ни одного здания моложе 100 лет. В общем, у жителей было, с чем работать.

Еще ТОСу требовался лидер, организатор. Им стала местная жительница Евдокия Гавриловна Репицкая – под ее руководством осенью 2004 года был зарегистрирован ТОС «Кимжа». Здесь одним из главных вопросов для ТОСа стал туризм. За время существования ТОСа в Кимже появились музей крестьянского быта («Политов дом»), Дом ремесел, Музей жита. Позднее Евдокия Гавриловна стала директором Кижемского культурно-музейного центра, который организовали на базе дома культуры и музея «Политов дом». Кстати, в этот центр входит еще школа ремесел (ткачества, гончарного дела) и амбар крестов (в амбар складывают упавшие старинные кресты, которые кижемские жители веками устанавливали возле своих домов).

В 2007–2010 годах ТОС реализовал совместно со специалистами из Нидерландов проект по функциональному восстановлению одной из двух старинных мельниц. После долгих усилий ее привели в рабочее состояние. Осталась еще вторая мельница, которая была в куда более плачевном состоянии, но и ее в 2013–2014 годах смогли реконструировать и даже разместили в ней экспозицию «Северные мельницы».

Параллельно с 2013 года тосовцы раскручивали большой проект «Ландшафтно-музейный комплекс «Самые северные мельницы в мире». Если уж в деревне есть такие исторические мельницы, решили они, то неплохо бы использовать их для привлечения туристов. Поэтому активисты выбрали участок бывшего колхозного поля и засеяли его житом (ячменем) местного сорта. И стали обрабатывать жито традиционными методами – вспахивать поле плугом на конной тяге, как это делали предки двести лет назад, жать вручную серпами, обмалывать колосья тоже по старинке и молотить муку на ветряной мельнице. А что делать с мукой, которая получается после всех трудов? Проводить мастер-классы для туристов по выпеканию экологически чистых житников.

Администрация района разглядела в Кимже перспективы; благодаря этому деревня получила суммарно около 800 тысяч рублей на реализацию проектов по сохранению культурного наследия и развитию туризма.

И туристы один за другим потянулись в деревню. Появилась необходимость в гостевых домах, и местные предприниматели открыли сразу несколько. Сейчас в каждом из этих гостевых домов останавливается несколько сотен человек в год. Кто-то приезжает посмотреть на старинные мельницы, у кого-то появляется научный интерес и хочется узнать, как обрабатывали поля в старину.

Помимо туристов в деревню регулярно попадают люди, которые ждут переправы через реку Мезень. Дело в том, что Кимжа – единственный населенный пункт рядом с переправой, и если по какой-то причине у людей нет возможности попасть на другой берег, то идти им больше некуда. Возникла необходимость в заведении общественного питания, поэтому в 2014 году ТОС написал сразу несколько проектов для создания кафе «Кимженская паужна».

Слово «паужна» обозначает прием пищи между обедом и ужином. В Кимже для таких паужен выбрали старинный крестьянский дом. Чтобы реанимировать развалившуюся печку, тосовцы реализовали проект «Печка русская, да щи с капусткою»; по другому проекту починили крышу, потом перестелили полы, вставили новые окна, сделали двери.

Ну, и, пожалуй, самая интересная инициатива кимженских активистов – это фестиваль ветряных мельниц, о котором мы уже упоминали. Правда, проводится он нерегулярно, с большими перерывами, но зато получается очень массовым. В 2015 году в фестивале приняли участие не только плотники из Архангельской области, но и специалисты по постройке и ремонту мельниц из Нидерландов. Плотники соревновались друг с другом в изготовлении традиционных деревянных срубов, участвовали в круглом столе по проблемам изучения и сохранения ветряных мельниц. Кимженский культурно-музейный центр под управлением Евдокии Репицкой, формально не являясь частью ТОСа, тоже взял на себя некоторые инициативы по восстановлению исторических объектов в деревне. Например, он смог добиться реставрации старинного деревянного храма во имя иконы Божьей Матери Одигитрии.

Главное, что Кимжа сейчас – это не умирающая далекая деревня, которая никому не нужна, а региональный памятник культуры, который может быть очень интересен для туристов со всей России. ТОС смог изменить главное – отношение людей к интересной старинной деревне.

## РАЗДЕЛ IV.

### Опыт других регионов

#### Глава 11.

#### Опыт Республики Коми

Опыт сельского развития в Архангельской области стал основой для возникновения подобных проектов в разных регионах России. В одних случаях инициативные люди, взяв за основу наши идеи, создавали нечто совершенно новое; в других случаях, напротив, пытались перенести уже готовые наработки на свои территории. Одним из примеров такого распространения идей и опыта стало развитие тосовского движения в Коми. Первые шаги в этом направлении в Коми делались в начале нулевых, тогда начались первые поездки за архангельским опытом, тогда в Коми появились первые ТОСы. Но по-настоящему широкая работа началась тогда, когда руководство региона увидело целесообразность этой работы.

В сентябре 2012 года Вячеслав Гайзер (тогда глава республики), выступая на VII съезде Совета муниципальных образований Республики Коми, призвал их «серьезно озаботиться вопросом ТОСов», взял курс на их продвижение. Совет МО РК на первых порах и занялся этой работой. Он провел серию семинаров, посвященных основам организации ТОСов, выпустил ряд методических материалов по тосовской тематике. Но дальше встал вопрос о том, что необходимо создать специальный орган – агентство развития, которое могло бы работать с развитием ТОС. В Коми верно рассудили, что лучше создавать не новую госструктуру, а поручить это некоммерческой организации: работа по развитию ТОС включает в себя множество неформальных задач, нужен гибкий неформальный подход.

Была создана общественная организация – Ассоциация органов ТОС Республики Коми (АТОС РК), роль которой была – расшевелить местное население, создать условия для роста тосовского движения в республике. Ассоциация объединила актив ТОСов и привлекла группу молодых управленцев, которые принялись разрабатывать технологии вовлечения и работы с ТОСами. Вскоре убедились, что на этом поле имеется немало сложностей и подводных камней. И как потом рассказывал Дмитрий Сизев, руководитель АТОС РК, сотрудники Ассоциации вскоре решили, что не стоит изобретать велосипед, а надо взять те наработки, которые к тому времени имелись, в частности в Архангельской области – наработки Института общественных и гуманитарных инициатив.

Надо сказать, Ассоциация смогла довольно быстро адаптировать наши наработки для своего региона. Используя ряд методов мобилизации и вовлечения, удалось за короткое время увеличить число ТОСов в республике, охватив значительную часть муниципалитетов.

АТОС РК очень верно продвигала в республике Коми ТОСы в статусе юрлица. Имея этот статус, ТОС может стать полностью дееспособным, может вступать в гражданско-правовые отношения, заключать договора, то есть быть хозяином на своей территории, а не «бедным родственником», получателем крошечной финансовой помощи.

Конечно, статус юрлица создает и серьезную ответственность. Для большинства сельских жителей это почти ужас. Люди сами с этим справиться не готовы. В Коми смогли решить эту проблему. На базе Ассоциации ТОСов создали централизованную бухгалтерию и юридическое обслуживание, которой могут пользоваться все органы ТОС.

В 2014 году заместитель главы Республики Коми Владимир Тукмаков, рассказывая о развитии ТОСов в регионе, привел такие цифры: за 2013–2014 годы общий объем грантов от Минэкономразвития для ТОСов составил 14,4 миллиона рублей, при этом ТОСы построили 65 объектов, общая стоимость которых составляет 20,3 миллиона рублей. Александр Ребенок, в то время руководитель АТОС РК, приводил более подробные данные: за два года ТОСы построили порядка 30 детских площадок, отремонтировали 7 километров дорог и 4 километра тротуаров. К концу 2015 года в Республике Коми насчитывалось больше сотни ТОСов, из них 90 были зарегистрированы как юридические лица.

На первых порах в Республике Коми делали ставку на ограниченный спектр направлений работы ТОСов, большая часть проектов – это детские и спортивные площадки, ремонт дорог или тротуаров, проекты по улучшению водоснабжения. В основном это простые проекты с относительно небольшим объемом работ.

За несколько лет появились десятки таких площадок, они стали типовыми. Понятно, почему многие ТОСы выбирают именно строительство площадок – это понятный для людей предмет, он не требует больших трудозатрат. И это замечательно, когда люди организуются и вместе строят хотя бы площадку, тем более что для многих ТОСов такие проекты становятся лишь отправной точкой.

Но дальше здесь хотят ставить более сложные задачи, включить деревенских активистов в развитие местной экономики, предпринимательской деятельности. Это следующий этап. Нужно переходить к состоянию самодостаточности, когда люди способны сами о себе позаботиться, способны решать проблемы собственными силами. Пока что из всех ТОСов к социальному предпринимательству подобались лишь несколько.

### **ТОС деревни Поруб-Кеповская (Прилузский район)**

Это один из первых ТОСов в республике. Как многие другие, начал с проектов по сооружению детской площадки, ремонту клуба. Затем нашли свою изюминку: создали национальный праздник «Порубса гаж лун» (Веселый день на Порубе). Это фестиваль народной культуры, на котором поют песни и частушки, читают стихи, ставят миниспектакли из деревенской жизни, представляют старинные обряды, играют в национальные игры. Он стал собирать в деревне сотни горожан – уроженцев Поруб-Кеповской, живущих в других регионах. Приезжают сюда и просто гости из соседних районов, из Сыктывкара и Архангельской области. Люди находят здесь родственников, с которыми давно уже не общались. Праздник стал способом объединения уроженцев района и событием республиканского масштаба. А в 2014 году он получил и федеральную поддержку на конкурсе «Культурная мозаика малых городов и сел» фонда Тимченко.

### **ТОС деревни Гажакерос (Усть-Вымский район)**

Этот ТОС также один из пионеров и один из самых активных. В деревне построили памятник воинам Великой Отечественной войны, отремонтировали несколько колодцев, сделали пожарный водоем, провели дорогу к другому пожарному водоему, после долгих усилий смогли победить борщевик, благоустроили детскую и спортивную площадки, построили удобную крытую автобусную остановку. А еще, поскольку библиотеку закрыли, жители решили на крытой автобусной остановке устроить крестьянскую библиотеку: лежат книги, бери и читай любую, но потом верни и принеси другую взамен. Библиотека стоит открытая весь год, и, вопреки ожиданиям, никто ничего не сломал и не стащил. Сейчас в деревне силами ТОСа «всем миром» строят деревянную часовню. И это в деревне, где зимой живут 50 человек.

### **ТОС деревни Подгорье (Сысольский район)**

Здесь люди столкнулась с проблемой – не было питьевой воды. У местной власти не доходили руки – деревенька отдаленная, всего 19 пенсионеров. Сельские активисты написали проект «Ценность воды», сами пробурили скважину, построили водозаборную будку, утеплили ее, обнесли заборчиком, поставили скамейки, чтобы можно было посидеть, пока ждешь очереди за водой. Получилась местная достопримечательность, и жители соседних деревень стали приезжать, чтобы посмотреть на это маленькое местное чудо.

### **ТОС «Югыд туй» в селе Ижма**

В 2014 году ТОС реализовал экологический проект «Живи, ручей»: очистил русло притока ручья Макашор, где за долгие годы накопилось много мусо-

ра. Для председателя ТОСа Т.В. Артеевой это стало социальным лифтом: получив поддержку людей, она стала депутатом, а позднее ее выбрали главой села. За полтора года она из общественницы вышла в руководители села.

### **ТОС «Непоседа» в селе Летка (Прилузский район)**

Начал деятельность со строительства детской горки и детской площадки, затем взялся за сооружение переправы через реку Летка, в конце концов построил пункт проката коньков. Построили помещение центра, организовали одно рабочее место. Вырученные деньги идут на уборку и развитие территории.

### **ТОС села Ношуль (Прилузский район)**

При поддержке регионального гранта ТОС построил лыжную базу площадью 80 квадратных метров. Было закуплено оборудование, и сейчас на базе можно за символическую плату взять в аренду лыжи, чтобы покататься зимой. Таким образом, проект приносит деньги, но небольшие.

### **ТОС села Помоздино (Усть-Куломский район)**

ТОС начал с проектов по благоустройству села, затем реализовал социальный проект для пожилых людей «Забудь про одиночество», организовав для них серию мастер-классов базе Дома детского творчества.

Наконец, ТОС открыл фитнес-центр, чтобы у пожилых людей было, где заниматься спортом (проект «Меняем возраст на фитнес» получил поддержку в 179 тысяч рублей). Администрация поселения выделила свободное помещение, ТОС провел ремонт, купил тренажеры. Получился современный фитнес-центр, в котором есть тренажеры для всех групп мышц, велотренажеры, беговая дорожка, гантели, штанги, обручи, мячи. Плата за посещение фитнес-центра в Помоздино символическая, а для детей и вовсе бесплатно. Полученные средства идут на содержание центра, оплату счетов.

Главное, что удалось сделать в Республике Коми за несколько лет работы, – многочисленные ТОСы объединили людей для реализации общих целей и идей. Где-то взаимодействие более эффективно, где-то менее, но, в целом, жители объединены. Все они вместе чувствуют себя частью большой тосовской сети, и это вселяет в людей оптимизм и веру в будущее.

Местное развитие в регионе остается одним из приоритетов – им интересуются, его активно изучают, с ним связывают большие надежды. Много уже сделано, многое еще предстоит сделать. И мы готовим с Советом муниципальных образований серию семинаров, чтобы идти дальше.

## Глава 12.

### Солонешенская история. Алтайский край

Одним из примеров по развитию местных сообществ, которые сегодня реализуются в нашей стране, может служить работа небольшой инициативной группы в Солонешинском районе Алтайского края, которая сумела за несколько лет активизировать сообщество. Эта работа началась в рамках проекта «Искры надежды для российских деревень» ЭкоЦентра «Заповедники».

В этом проекте сошлось многое – желание сохранить дикую природу на особо охраняемых природных территориях и, как необходимое условие этого, желание помочь людям, живущим на сельских территориях. Проект собрал вокруг себя немало людей из разных регионов, объединил опыт разных людей, которым эти проблемы близки.

Одной из точек роста для проекта стал Алтай – точнее, Солонешенский район Алтайского края. Здесь уже несколько лет идет работа над развитием местного сообщества, поддержанная проектом «Искры надежды...», который привлек к этой работе и меня.

Как странно порой все в жизни сходится. Так оказывается, что в какой-то момент разные люди встречаются в какой-то точке и складывается какое-то доброе дело. Может, потому, что пришло время, в обществе назрели какие-то тенденции. И все больше людей начинает думать о каких-то преобразованиях.

Сегодня очень много людей думают о том, что нужно развивать, поднимать деревню. Как ни странно, немало (а может и большинство) таких людей живет в городах. Наверное, и у нашей книги будут такие читатели. Думаю, что именно горожане, которые всерьез захотели поселиться в сельской глубинке, могут сегодня стать силой, которая сыграет в подъеме деревни немалую роль.

#### **Горожане как новая сила развития деревни**

И в Солонешном случилось именно так. Сюда в августе 2013 года переехала жить молодая семья Марии и Вячеслава Мерлушкиных, москвичей алтайского происхождения. Слава родился в деревушке в Пospelихинском районе, а Маша – в Бийске. Учились в Барнауле, там и познакомились, там и поженились. Вячеслав за жизнь поменял не одну профессию. Преподавал в университете в Барнауле, потом стал предпринимателем, открыв пилораму. Затем уехал в Москву работать в образовательном центре Российско-немецкого дома. Дальше вновь свой бизнес: Вячеслав создал сеть магазинов подарков ручной работы «Лаборатория сновидений». Вроде, все складывалось успешно. Родился сын

Лева. Они купили в Москве квартиру. Но эта более или менее обеспеченная столичная жизнь радовать перестала.

Во-первых, Москва бесконечно требовала денег, денег, денег... Бесконечные платежи за ипотеку, за частный детсад (в государственный не пробиться). Но дело не только в этом. Ребенок все время находился в бетонных джунглях. Каждый день надо было тратить несколько часов на дорогу, зачастую приходилось возвращаться в двенадцать ночи (чтобы не стоять в пробках). Постоянно крутятся на работе, супруги не имели возможности заниматься тем, что им было интересно. Маше хотелось помогать людям, хотелось, чтобы был свой дом и целая куча ребятишек. Слава осознал, что его интересует работа, смысл которой заключается в том, чтобы приносить какую-то существенную пользу обществу.

В какой-то момент они просто решили вернуться на Алтай, продав московскую квартиру, о которой когда-то столько мечтали. Потом они немного пожили в Барнауле, из которого десять лет назад уехали. Стали строить дом в пригороде. Но вскоре увидели, что здесь уже все то же самое, от чего они уехали из Москвы. К тому моменту они уже могли четче сформулировать, чего хотелось: чтобы были горы, чистый воздух, чистая вода и хорошие люди вокруг. А еще готовый дом, который можно не строить, а просто переехать и жить. Большой и не очень дорогой дом с пятью комнатами, который подходил по всем параметрам, нашелся в селе Солонешном. И вскоре они переехали сюда.

На тот момент супруги не имели представления о том, как будут зарабатывать. Успокаивало то, что у Маши был доход в компании «Орифлейм», и он не зависел от местоположения: Маша могла работать удаленно. Слава решил, что будет заниматься тренингами. Главное, здесь воплотилась их мечта о том, чтобы взять в семью приемных детей: в Солонешном они приняли в семью сразу пятерых – девочек Вику, Иру, Изиду и мальчиков Славу и Сашу. И целый год после переезда посвятили детям – лечили их от всех болячек, устраивали в детские сады и школы, выполняли с ними домашние задания, выращивали продукты на огороде. Родившийся в Москве Лева теперь дышал свежим горным воздухом.

Именно дети, кстати, помогли наладить контакты с местным населением. Поначалу сельские жители отнеслись к Мерлушкиным с недоверием, подозрением: чего это они переехали из столицы, куда все так стремятся? какую такую пользу ищут?

### **В одиночку прожить не получится, надо район поднимать**

На самом деле, весь Солонешенский район – это особая территория. Там прекрасная природа, и еще сохранилась архаичная культура (в районе есть несколько сел, где остались старообрядцы, их дети и внуки придерживаются своих традиций). Богатое историческое наследие, рай для туризма, для фермерства и многого другого.



Староверы, переселившиеся туда в XVIII веке, говорили: «Здесь в хату сама вода льется, в ограду сама трава валится, с горы в печку дрова сами катятся». Люди там живут очень подолгу: когда человеку исполнилось 90–95 лет – это совершенно нормальная ситуация.

Как и многие другие переселенцы, Мерлушкины приехали в село, не совсем понимая, куда и зачем они едут. По сути, они спасались здесь от проблем большого города – чтобы не было шума и суеты, но быстро поняли, что здесь тоже есть свои трудности.

Как они смогут жить в Солонешенском районе, если он будет все сильнее приходить в упадок? А в этом замечательном краю стремительно нарастали кризисные явления. За 2013–2015 годы его население сократилось на 20 %, закрывались школы, библиотеки, детские сады. На весь район осталось всего два официально действующих предприятия. Кроме того, пошли тревожные слухи о том, что, мол, район хотят совсем сократить как территориальную единицу и присоединить к соседнему району.

Район нужно было активно развивать, но супруги поначалу понятия не имели, как это осуществить. Стали пробовать своими силами продвигать отдельные инициативы в разных сферах.

Например, Мерлушкины занялись решением экологических проблем в селе: распространяли листовки и провели ряд акций по раздельному сбору мусора, две акции по сбору макулатуры, организовали два больших субботника. Мария основала в селе экологический клуб для школьников. Будучи по образованию экологом, она загорелась идеей организовать сперва в Солонешном, а потом и во всем районе раздельный сбор мусора. Было поставлена задача, чтобы через три года каждый житель села мог разделить свои отходы и большинство из них сдать во вторичную переработку. И через 2,5 года задача решилась – теперь в Солонешном принимают бумагу, картон, металл и все виды пластика.

Супруги стали принимать участие в мероприятиях в краеведческом музее, доме культуры, районной библиотеке, детском саду и школе. Вячеслав начал преподавать фольклор в местной школе искусств. Он всю семью влюбил в фольклор – Мерлушкины собрали вокруг себя небольшой коллектив, стали регулярно репетировать народные песни и духовные стихи, выступать на праздниках и концертах. Очень много друзей и знакомых у них появилось из бывших горожан, которые тоже переехали в село.

### **Включение в проект «Искры надежды российских деревень»**

Мария и Вячеслав начали активно включаться в социальную жизнь района, организовывать различные мероприятия, и не известно чтобы из всего этого вышло, если бы не участие Славы в семинаре. В какой-то момент Мерлушкины

узнали о том, что начался общероссийский проект «Искры надежды российских деревень», организованный эколого-просветительским центром «Заповедники». Для начала Вячеслав отправился на семинар, организованный проектом в Москве для людей из ряда регионов страны.

Проект «Искры надежды российских деревень» в первую очередь нацелен на то, чтобы защитить природные ландшафты рядом с национальными парками, заповедниками и прочими охраняемыми территориями. Но чтобы такая работа на местах велась эффективно, нужен некий социально-экономический фундамент; нужно, чтобы люди устроили свою жизнь. Если у местных жителей нет куска хлеба, то они будут вынуждены пойти в лес, добывать там что-то на продажу (древесину, пушных зверей и т.д.) и тем самым будут наносить вред природе. Вот почему экологическая направленность проекта предполагает развитие местных сообществ и поддержку сельских инициатив, направленных на развитие регионов.

Я вел этот семинар в Москве (точнее, его часть – один из трех дней). Там мы и познакомились со Славой, Светланой Пантюхиной и другими участниками с Алтая. Вообще на семинаре собрались люди из разных регионов: из Архангельской области, Алтайского края, Республики Алтай, Краснодарского края, Калининградской области. Это были очень интересные, очень живые, думающие люди. Все они действительно хотели изменить ситуацию в своих регионах к лучшему.

Слава Мерлушкин потом много раз говорил, что семинар произвел на него огромное впечатление: как будто пелена упала с глаз, и он увидел, что на самом деле возможно влиять на ситуацию, что есть реальные механизмы для решения проблем. Понял, что в Солонешном нужно организовать местное сообщество. Поэтому стал координатором проекта «Искры надежды российских деревень» в Алтайском крае и Республике Алтай. И в рамках этой работы начал ездить по обоим районам и проводить встречи с сельскими жителями, обсуждать с ними, что люди могли бы изменить в своей жизни сами, предлагая делать это вместе в рамках проекта. Мы выстроили с Вячеславом сотрудничество и активно взаимодействовали.

### **Семинар как импульс в развитии**

А дальше состоялся мой приезд в Солонешное в мае 2015 года, куда я был приглашен в качестве ведущего семинара «Устойчивое развитие сельских территорий Алтая». Мне надолго запомнится это событие. И дорога от Горно-Алтайска по местам необычайной красоты – горные кряжи, склоны которых порой покрыты полями цветов, ручьи, горные речки. Не случайно многие художники приезжали в эти места за вдохновением.

Но и сам семинар, проходивший в читальном зале районной библиотеки, тоже не мог не остаться в памяти. Это было большое событие. Значительная аудитория, почти 50 человек из нескольких районов: местные активисты, представители муниципальной власти, предприниматели. И задачи, которую ставили организаторы перед этим семинаром, тоже были нешуточные: наладить партнерские взаимоотношения между представителями власти (и сельской, и районной), бизнеса и общественности. Создать эффективное местное сообщество, способное далее работать с позитивными преобразованиями на территории. Конечно, это слишком, скажем так, большой замах, потому что ни одно, даже самое успешное событие, не может сразу все изменить (нужен процесс, который будет продолжаться). Но, с другой стороны, наверное это неплохо, когда люди берутся ставить почти невыполнимые задачи. А вдруг все же получится? Если вы не будете ставить большие цели, вы их никогда не достигнете.

И кое-что на этом семинаре, вроде бы, начало получаться. Одна из главных задач была в том, чтобы сформулировать, что и каким образом жители района могут сами делать на своей территории. Мы играли в разные моделирующие игры, обсуждали идеи, формулировали направления, намечали механизмы, работали с мотивацией, энергией. И в итоге, часть участников загорелись идеями местного развития, достаточно четко представили, что они могут делать дальше.

А еще на семинаре было провозглашено создание некой местной «общины», которая дальше общими усилиями развивает район. И мы в конце семинара сделали общую фотографию всех, кто в эту общину вошел. Конечно, это было скорее манифестом о намерениях, чем реальным объединением. Но энергия и готовность двигаться дальше были настоящие. И дальше стали происходить некоторые подвижки. Мы поддерживали связь дистанционно.

### **Тележиха, которая отправилась в путь**

Уже сразу после семинара эти подвижки, кое-где бурные, дали о себе знать. Первой «забурлила» деревня с поэтичным названием Тележиха.

В семинаре участвовала жительница этой деревни Анастасия Чертова, которая прониклась идеями местного развития, впечатлилась. Поскольку сама она человек энергичный и активный, то, вернувшись в родную деревню, Настя собрала деревенский сход. И стала рассказывать своим односельчанам, что нужно объединяться, создавать общину, создавать местные производства. Ну и так далее.

Результат встречи явился для нее неожиданным холодным душем. Местные люди ничего не поняли и энтузиазма Насти не разделили. Хорошо еще, что у виска крутить не стали. Хотя, похоже, желающие сделать это были, как

и выругать настиг энтузиазм не очень хорошими словами. Деревенские прямо и сказали (если перевести на литературный): «Что это ты за ... ерунду такую несешь. И чего, это мол, деушка, пришла учить нас жизни? Мы и так ученые».

Выразив таким образом свое недоумение по поводу новой социальной практики, значительная часть деревенских мужиков удалились заниматься более понятными для них вещами. Ну да ничего... Какую-то часть женщин слова Анастасии затронули и заинтересовали. Они остались. Они стали говорить.

– Да, если подумать, так ведь и впрямь получается, что надо что-то делать, что-то менять, мы ведь никуда отсюда не поедем. Куда мы поедем?

– Но в деревне заниматься нечем. Работы нет. У вас есть предложения, за что тут можно взяться?

Стали думать, чем можно заняться. Так в Тележихе появилась инициативная группа развития. Оказалось, что эта группа способна собираться и обсуждать идеи, спорить, соглашаться (или не соглашаться), приходиться к какому-то общему знаменателю.

После долгих дискуссий участники группы остановилась на следующих идеях.

Первое. Надо заняться выращиванием картошки и моркови, еще каких-то овощей на продажу. Во-вторых, решили, что надо начать зарабатывать на туризме. Сдвинуться с мертвой точки в этой сфере.

Что касается первого направления, то здесь люди решили не мудрствовать особо, а просто собраться всем вместе и посадить поле овощей. А затем по осени продать урожай. Встал вопрос по земле, где ее взять? А так: просто посадить на незанятых участках.

Может, кто-то скажет: «Что сложного – посадить картошку?» Да, может, это был не самый креативный проект. Но люди придумали его сами и сами начали реализовывать. Проект посадки овощей был успешно выполнен летом 2015 года. Небольшая инициативная группа совместно посадила картошку, морковку и свеклу, затем собрала и реализовала урожай. И это был успех. Продав овощи, они воспряли духом и сейчас собираются заниматься посадкой овощей на продажу и дальше.

С туризмом оказалось несколько сложнее. Вроде, очевидно, что в этой красивой алтайской деревне туризм вполне может быть успешной формой деятельности. В соседних сибирских регионах (да и в самом Барнауле) есть немало людей, которые захотят сюда приехать. Но как этим начать заниматься, не имея финансов? На пустом месте туризм сам собой не появится. Нужно было где-то людей размещать, предлагать им какие-то услуги, создать определенные комфортные условия. Идеи у людей по этому поводу были разные. Обсуждение продолжалось до тех пор, пока Анастасия Чертова не решила выделить свой собственный родовой дом в Тележихе.

Этот дом был тщательно приведен в порядок, а затем в нем реконструировали атмосферу традиционного алтайского крестьянского быта. Получилось очень неплохо. Посмотреть на него приходили местные жители. Впрочем, они поначалу относились к затее скорее иронически. «Вы, говорят, собираетесь на этом старинном доме денежки зарабатывать?» – иронически любопытствовали некоторые тележихинские мужики с явными интонациями шукшинских героев. А потом, махнув рукой, удалялись.

Все изменилось, когда в Тележиху приехала первая группа туристов. Это было для деревни как гром среди ясного неба. Для сельчан было удивительным, что туристов в их деревне много восхищало. Но только туристы восхищались не тем, на что прежде с гордостью смотрели местные жители (сайдинг или пластиковые окна), а всей этой стариной (почти ненужной старой рухлядью!). Открытием для деревенских стал такой факт: для того, чтобы туристы приехали, достаточно всего лишь местной природы и старины. Туристы арендовали в деревне коней и отправились на них в горы. Вернувшись в Тележиху, счастливые от того, что увидели, туристы еще больше удивили и порадовали местных жителей. Они купили немалое количество местной продукции – меда, овощей, сала, масла, зелени и еще много другого.

За короткое время вялая деревенская экономика получила большой приток денежных средств. Вот тут уже всем прежним скептикам стало не до шуток – деревенские жители, можно сказать, обалдели от произошедшего. Туристы могут на самом деле к ним приезжать! Туристический проект на самом деле работает.

Теперь уже те, кто раньше недоверчиво ворчал, сами потянулись к Анастасии. Мол, были не правы. Теперь вот видим, что это дело. Говори, что дальше делать-то...

Вслед на этой группой поехали и другие. Движение началось. Для ряда жителей деревни это дает пусть не очень большой, но доход. Особенно хорошо местному пасечнику – он не только распродал все имевшиеся запасы меда, но и получил клиентов, которые и потом обращались к нему за медом. Очень уж понравился его продукт людям, которые до этого пробовали только мед из супермаркетов. Вскоре им отправляли мед посылками.

Конечно, было бы преувеличением сказать, что Тележиха в одночасье превратилась в алтайскую туристическую Мекку, и что здесь обходится без проблем. Сложности есть, и немалые. И трения есть, при чем тоже не малые. Люди, которые запустили этот проект, пока что находятся в самом начале. Они в пути, они движутся по этому пути. И кое-что им удалось, есть результаты. Это уже свершившийся факт.

## Туманово, в котором стало веселей

В селе Туманово после нашего семинара тоже началось активное «брожение умов». Ирина Филиппова, участвовавшая в семинаре, решила взять инициативу в свои руки и начать организовывать народ. Надо что-то сделать! Но поскольку на тот момент уже был «сложный» опыт Тележихи, Ирине посоветовали, что не стоит проводить сход в одиночку, лучше чтобы на этот разговор в деревню приехала некая группа (специалисты из районной администрации, общественность, которой люди доверяют, представители проекта «Искры надежды...»). И тогда встреча будет эффективнее, и люди скорее услышат. Так и сделали. На встрече, которая состоялась в Доме культуры, были и предприниматели, и пенсионеры, и учителя. Всего пришли около 60 человек, что по нынешним временам немало. Был непростой разговор о том, что барин не придет, о том, что нужно брать в свои руки самоуправление, а не ждать, что только администрация будет заниматься всем обустройством и развитием деревни. И надо сказать, разговор получился. Люди откликнулись и воодушевились.

На этой встрече тумановцы собирались уже сами. Конечно, здесь народу было уже меньше. Но зато возник некий актив, костяк деревни. На второй встрече ничего особенного выдумывать не стали, решили, что наведут порядок в деревне, запланировали большой субботник. Вскоре его и провели: выкосили бурьян, убрали все коряги, поправили и покрасили заборы. В общем, сделали то, что следовало бы сделать давным-давно, но прежде руки не доходили.

А вот когда село было приведено в божеский вид, активисты из Туманово задумались о том, каким образом дальше строить здесь жизнь. Туманово – большое по современным меркам село, сейчас в нем живет человек 500 (от райцентра до него 40 километров). В селе сохранился ряд производств: работает пимокатный цех, пекарня и есть животноводческий комплекс. Актив села стал искать, думать, что еще здесь может быть создано. И решили для начала также взяться за сельский туризм. И это разумно, потому что условия в предгорьях Алтайский гор этому очень даже способствуют.

Во главе всей работы встали 4 человека – Филиппова Ира, Филиппов Александр, Филиппов Алексей и Филиппова Ольга. У них очень необычные семьи – две сестры замужем за двумя братьями. Они оказались в Туманово самыми зажигательными активистами.

Тумановцы стали искать, что может стать в их селе основой для развития туризма. А, собственно, далеко ходить не надо. В Туманово, как и в ряде других поселений района живут потомки старообрядцев, здесь сохранились староверческие традиции. Возникло село в середине XIX века с волной переселения старообрядцев из других сибирских регионов. Здесь довольно хорошо сохранился уклад жизни. Здесь чтут и сохраняют местный фольклор. Здесь на базе клуба

есть интересный самостоятельный фольклорный коллектив, который называется «Кержачки». Они еще до этого начали заниматься туризмом, разрабатывать маршрут с катанием на телегах по местным достопримечательностям.

Теперь ко всему этому подключилось больше людей, появился предприниматель из Бийска Андрей Сизинцев (который обладает известным опытом – он создал в Солонешном турцетр «Солонешье»). Местный туроператор стал раскручивать этот маршрут и привозить в Туманово группы.

Выглядит это все довольно лихо и колоритно. Приезжающую группу встречают за селом – за околицей. Просят туристов выйти из автобусов и всех высаживают по телегам. Кони, бубенцы – колорит. Знаменитый местный баянист Александр Ляпунов раздувает меха своей гармонии. Фольклорный коллектив заводит песни. И так с баяном и песнями едут по селу к роднику. Тут их встречают хлебом-солью, рассказывают о роднике, о том, что здесь останавливался выдающийся русский художник Николай Константинович Рерих (и родник он сравнивал с источником живой воды). Всем предлагают попить водички и умыться. Потом везут людей в местный самобытный музей, там экскурсия и мастер-классы по пенью, танцам, хороводам. Затем всех кормят традиционным обедом староверов. Словом, здесь создали уже какой-никакой а свой турпродукт. И это уже работает.

Кроме того, в Туманово есть идеи создания культурно-досугового центра и мини-гостиницы. Они могли бы разместиться в здании заброшенного детского садика (и таким образом и здание удалось бы сохранить). Идет работа и над созданием небольшого колбасного цеха.

### **Проекты для «Искр надежды...»**

Одним из ключевых звеньев проекта «Искры надежды для российских деревень» стала работа по созданию в ряде населенных пунктов края инициативных групп, которые могут взяться за развитие своих территорий. Они стали формировать проектные группы, чтобы совместно работать над проектами местного развития.

В 2015 году на проект «Искры надежды российских деревень» было отправлено семнадцать заявок из Алтайского края, и шесть из них оказались профинансированы. Но в целом положительный эффект от проекта намного больше, чем шесть профинансированных заявок. Ведь даже те проекты, которые не получили денег, как минимум, были написаны – то есть их авторы проанализировали свои инициативы, поняли, что именно они хотят. Некоторые из участников проекта решили реализовать свои задумки даже без финансовой помощи.

Среди инициатив, получивших поддержку на конкурсе, – проект предпринимателя Галины Тимофеевны Макаровой из Солонешенского района «Анти-

кафе для молодежи». На данный момент это потенциально единственное в селе место организации досуга молодежи старше 15–16 лет. Так уж получилось, что для детей до 14 лет в Солонешном есть Дом культуры, есть центр детского творчества и школа искусств. А вот ребятам постарше пойти просто некуда. В антикафе молодежь сможет встречаться, играть в настольные игры, смотреть и обсуждать интересные фильмы и многое другое. В общем, предполагается, что оно станет настоящим общественным центром.

Галина Тимофеевна презентовала проект на встречах местного сообщества, а участники встреч высказывали предложения, что еще можно было бы сделать в антикафе. Внесла свой вклад и чета Мерлушкиных: они нашли в Бийске людей, знакомых с этим бизнесом, и выяснили, какие существуют юридические тонкости.

Еще один интересный проект (из выигравших) называется «Усадьба Свиридовых». Его подготовила семья, недавно переехавшая в село Тальменка Солонешенского района из Ярославской области. Эти люди увлекаются эффективным органическим земледелием, и у них появилась идея создать «эталонную» сельскую усадьбу, в которой будут правильно посажены все виды овощей, фруктов и ягод, будут правильно расположены грядки – все по современным технологиям

Представьте себе: приезжают в такую усадьбу туристы и постигают секреты эффективного земледелия: учатся правильно выращивать клубнику, смородину, картошку, пробуют сами размножить плодово-ягодные кустарники. В общем, узнают, как вырастить большой урожай с минимальными трудозатратами, причем без химикатов. Это же настоящий аграрный туризм!

Юлия Свиридова – в прошлом профессиональная спортсменка, и она планирует организовать в Тальменке еще и оздоровительный туризм. Люди будут приезжать в усадьбу, чтобы там выполнять на свежем воздухе комплекс упражнений для восстановления костно-мышечной системы.

Сельский совет села Топольное по своему проекту «Народный дом села Топольное» привел в порядок местный фольклорный центр, который находится в бывшем купеческом доме. Активисты отремонтировали забор и входную группу, сделали новое крылечко, веранду, покрасили фасад здания. В общем, постарались сделать фольклорный центр более привлекательным для туристов и приглашенных гостей села.

В соседнем Чарышском районе Алтайского края выиграл проект «Этнический музей», написанный директором Чарышского народного музея Александром Головиным. Он решил создать в селе привлекательный для туристов музей, для чего в местной швейной мастерской были изготовлены реконструированные старинные костюмы.



А в Первомайском районе реализуется другой интересный проект – контактный зоопарк. Предприниматель Дмитрий Марченко открыл его в поселке Октябрьский на месте бывшей свалки, которую он полностью вычистил и засыпал грунтом. В зоопарке есть страусы, вьетнамские свиньи, несколько пород уток, коз, овец, цесарок, собак. Можно изучать животных, кормить их, гладить. И уже проводятся экскурсии, в зоопарк приезжают туристические группы. Проект приносит деньги.

Наконец, в селе Лесная Поляна Первомайского района придумали проект музея печки. Это село, как и многие другие, страдает от тотальной безработицы, и сельский глава решил, что нужно открыть культурно-досуговый центр и включить местное население в его создание и в работу с туристами. В результате активисты остановились на идее музея русской печки. Чтобы создать такой музей, провели ремонт в заброшенном здании, построили там по всем правилам большую русскую печь. Все надеются, что проект принесет Лесной Поляне деньги – за счет экскурсий и продажи сувениров и товаров местного производства.

Благодаря проекту «Искры надежды..» в селе Солонешном был построен рынок сельскохозяйственной продукции. Это инициатива местных активистов, которая получала финансирование в размере 90 тысяч рублей; реальная стоимость рынка с учетом трудозатрат, привлеченных ресурсов, транспортных расходов составила 142 тысячи рублей. В селе появился свой небольшой рынок – просто открытый павильон на девять мест с навесом и столами; местные фермеры и предприниматели получили возможность продавать здесь свою продукцию за умеренную плату. Казалось бы, не бог весть что, но ведь раньше и этого не было – во всем селе просто негде было купить местную продукцию, в селе нельзя было нормально купить яйца и молоко! И очень символично, что рынок появился именно на центральной площади, рядом с супермаркетом, как бы бросив вызов привозным полуфабрикатам. С апреля 2016 года рынок постоянно функционирует.

ИП Мария Мерлушкина получила поддержку проекта дома-музея «В гостях у бабушки» в деревне Искра. Там есть довольно старый дом, которому больше ста лет. Его решено отремонтировать, чтобы организовать в деревне познавательный туризм: проводить для туристов экскурсии по музею, рассказывать о традициях старожилов, а может, и открыть ремесленные и кулинарные мастер-классы. Полученные средства пошли на ремонт дома-музея, на изготовление стеллажей и демонстрационного оборудования, на пиломатериалы (чтобы обнести изгородью), на оборудование костровой площадки и беседки, на то, чтобы провести электричество. Остальное сделали на свои средства.

Чтобы туристам было, где остановиться, Мария сделала еще и гостевой домик. Для этого использовали уже готовый сруб: дорубили его как следует,

вычистили, отшлифовали, покрасили морилкой, поменяли пол и вставили окна, обставили мебелью. Получился уютный домик в этностиле. С июля 2015 года дом-музей принимает посетителей, хотя денег, которые он приносит, пока хватает лишь на покрытие расходов.

### **Формирование местного сообщества началось**

Одним из результатов работы в Солонешном стало формирование местного сообщества. Оно неформальное, еще очень «примерное», не очень уверенное, что называется, делающее первые шаги. Но оно есть. Есть костяк людей, которые собираются, думают о будущем, обсуждают, стоят планы. Втягивают предпринимателей, представителей власти, общественников. В их состав входят глава сельсовета Людмила Алексеевна Далгаймер, сотрудники библиотеки, директор районного краеведческого музея, несколько предпринимателей, журналистов, ну и, конечно, супруги Мерлушкины.

Места встреч бывают разные: в районной библиотеке, в районном музее, в недавно возникшем доме-музее в селе Искра. Иногда встречаются на дому у кого-то из своих членов. Эта местный кружок будущего постепенно растет. Они уже привыкли к тому, что при организации какого-то мероприятия всегда могут друг на друга опереться.

Становится больше единомышленники и союзников в сфере бизнеса, растет число тех, кто поддерживает их и готов помогать. Правда, говорить о формировании сообщества в среде местных предпринимателей еще не приходится. Все впереди.

Но вот встречи предпринимателей в неформальной обстановке уже организуются, а это очень важно, ведь последние 10 лет мероприятий для них не было. В январе прошел рождественский вечер, в мае предприниматели отметили свой праздник на туристической базе.

С целью упрочить свои позиции инициативная группа решила создать свое юридическое лицо – Алтайскую краевую общественную организацию развития гражданских инициатив «АСТРА».

### **Главная ставка – на туризм**

Одним из главных направлений этой инициативной группы (как и проекта «Искры надежды...») является развитие туризма.

Осенью 2015 года наша инициативная группа стала организатором большой встречи, на которой собрались администрация района, предприниматели в сфере туризма и гостиничного дела. На ней поставили главный вопрос: почему в районе (в целом очень привлекательном для туристов) совершенно не развивается туризм. Здесь сохранилась традиционная культура, но она особенно

не продвигается, хотя во многих регионах именно на это делается акцент. Говорили здесь и о том, что делать дальше. Решили сделать акцент на событийном туризме. Стали задумываться над тем, как привлечь в свой район туриста.

Был и вот такой практический результат: предприниматели и представители администрации на встрече договорились о создании туристического кластера Солонешенского района, о выпуске информационного плаката обо всех туристических услугах по категориям (чтобы там было написано об экскурсиях, маршрутах, о возможностях размещения и питания) с указанием контактов.

И инициативная группа взялась за работу. Стали организовывать целый ряд мероприятий, которые были направлены на то, чтобы о Солонешье узнали, чтобы на него обратили внимание, чтобы сюда захотелось приехать. Пусть пока это проекты, которые не приносят прибыли (и не принесут в ближайшее время). Здесь словно бусинки на нитку нанизывают множество небольших ярких событий, которые должны стать заметными, заиграть красками.

Вот, скажем события только лета 2016 года.

19 июня в селе Топольное – большой фольклорный праздник – Троицкие гуляния, где поют и пляшут алтайские фольклорные коллективы (организатор – отдел культуры района). Спустя пару дней – бардовский фестиваль в д. Дубровка, который организует местный предприниматель, большой любитель бардовских песен Борис Дубровин.

В июле 2016 года еще одно крупное мероприятие – пятидневный фольклорный фестиваль «Петровские гулянья» в селе Искра. Это знаковое событие для района, ведь на него приезжает множество фольклорных коллективов из разных сел, из Омска, Барнаула, Новосибирска. На фестивале проводятся концерты, хороводы, экскурсии по местным достопримечательностям, мастер-классы, семинары; местные предприниматели реализуют продукты своего производства. Основная задача этого мероприятия – создать место для людей, изучающих народную культуру, традиции, фольклор, а также популяризовать среди детей и молодежи народную культуру. Фестиваль привлекает большое количество туристов и семей желающих переехать в село. Он широко освещается во всех СМИ края. Пока что это эксперимент, первая попытка запустить событийный туризм в Солонешенском районе; возможно, в дальнейшем все «раскошегарится» и превратится в настоящий бизнес.

В августе в Солонешном прошел народный праздник с ярмаркой «Три Спаса: Медовый, Яблочный и Ореховый», на котором районные производители меда, овощей и фруктов продавали свои товары, а приезжие смогли закупить натуральной и полезной местной продукции, а заодно еще и повеселиться.

## **Рост числа переезжающих**

Пожалуй, самым внушительным показателем того, что здесь происходят позитивные изменения, стало то, что в Солонешенский район переезжают люди. Пока что в район прибыли три семьи.

Например, Аделина и Дмитрий Смирновы. Они познакомились в алтайском селе Туманово, там же решили поселиться после того, как поженились. Пожив годик, переехали в Солонешное. Сами они родом из разных мест: Аделина из Татарстана, Дима из Ярославля. Теперь их дети будут расти в Алтайском крае.

Переселенцами стала и семья Пушкаревых из Новосибирска – Светлана, Дмитрий и три девочки. У них вообще интересная история: на протяжении 10 лет они каждый год на месяц уезжали отдыхать в Республику Алтай, причем всякий раз ждали этого события, как большого праздника. И в конце концов задумались о переезде на Алтай. Мол, почему они должны наслаждаться жизнью только раз в году? Общие друзья познакомили Светлану и Дмитрия с Мерлушкиными, и те помогли найти подходящий дом, подсказали, где можно устроиться на работу. Пушкаревы живут в Солонешном уже больше года. Дмитрий работает на удаленке (пишет проекты по пожарной безопасности), Света подрабатывает в школе искусств на полставки.

Еще одна семья – многодетная с приемными детьми – Надежда и Роман Манаковы. Они родом из Новоалтайска, переехала на Алтай в мае 2016 года. Манаковы давно мечтали пожить в сельской местности. Прикидывали, насколько переезд целесообразен с точки зрения финансов. В конце концов решились, выставили свою городскую квартиру на продажу и поселились в сельской местности, в большом доме. Роман Манаков зарабатывает тем, что по заказу выезжает и монтирует вентиляционные системы. Он уже планирует открыть в селе свою столярную мастерскую и заниматься деревообработкой.

## **Предварительные итоги**

Итак, чего добилась инициативная группа в Солонешенском районе на данный момент (начало лета 2016 года)?

В нескольких деревнях возникли активы, реализован ряд проектов. Появилась общая концепция развития туризма, и началась активная работа по ее реализации: проекты привлекли в район предпринимателей, готовых вкладывать в это деньги, а люди с радостью поддержат подобные начинания.

Конечно, нельзя сказать, что в районе все прекрасно. Не бывает так, чтобы развитие сложных территорий шло как по маслу, чтобы абсолютно все получалось. В Солонешенском районе накопилось немало проблем, а активисты там только учатся совместной работе. Но все же за несколько лет они достигли впечатляющих результатов. Движение набирает силу, и теперь я уже уверен, что у них все получится.

## Глава 13.

### Местное развитие по-кенозерски

#### Национальный парк и развитие деревни

Говоря о местном развитии в нашей стране, нельзя не уделить внимание опыту Кенозерского национального парка, который сегодня можно назвать одним из центров сельского развития в России. Не случайно, что парк стал полноправным участником проекта «Искры надежды для российских деревень». Хотя с другой стороны, приход проекта на территорию парка был логичен, потому что в парке давно ведется серьезная работа с развитием территории.

Кенозерский национальный парк находится на юго-западе Архангельской области. Это особо охраняемая природная территория, где сохранилось много удивительных природных комплексов, памятников архитектуры. Это последний национальный парк, созданный в России, и, по мнению многих экспертов, один из самых успешных.

С момента своего образования в 1991 году парк занимался защитой историко-культурного и природного наследия. Но как вскоре стало понятно: за счет только сохранения территорий, без их развития и поиска новых форм жизнедеятельности для населения, деятельность парка вряд ли возможна. Или, по крайней мере, ее будет сложно назвать эффективной.

В начале 1990-х на территории парка проживали почти две с половиной тысячи человек, значительная часть из них были заняты в сельском хозяйстве и лесной отрасли. С началом рыночных реформ местные сельхозпредприятия, как и почти повсеместно, развалились, началась массовая безработица, люди потеряли источник дохода. В таких условиях парк едва ли мог нормально функционировать. Во-первых, бедность и безысходность зачастую подталкивала местных жителей к нарушению норм природопользования. Во-вторых, коренное население Кенозерья (основные носители культурных ценностей и исторической памяти) могло просто отказаться от прежней жизни и уехать из деревень. И часть населения действительно уехала. Какой толк от отдельных памятников архитектуры (пусть даже умело и профессионально отреставрированных), если их будут окружать опустевшие мертвые деревни или возникшие как грибы коттеджные поселки?

Аутентичные деревни нужно было обязательно спасти, чтобы сохранился образ места, дух территории. А это значило, что жители населенных пунктов должны были научиться зарабатывать.

## **Парк как наследник совхоза.**

### **Как постепенно возникал новый вектор**

В условиях жесточайшего кризиса, обрушившегося на кенозерские деревни после начала рыночных реформ, парк должен был наладить хозяйственную жизнь. Первым делом он создал в своей структуре сельскохозяйственное предприятие, в котором было 570 голов крупного рогатого скота, чтобы обеспечить людей работой. Кроме того, парк организовал «Общественные советы», чтобы наладить диалог с местными жителями. Но взаимодействие получилось не очень эффективным: привыкшие к тому, что в советские времена все решалось за них, люди заняли позицию: «Вы нам должны».

Поэтому постепенно обозначилась одна из основных задач парка – «формирование у местного населения активной гражданской позиции», создание условий, чтобы люди могли «быть сами». Чтобы не ждали, что за них кто-то решит все проблемы, не требовали, а максимально возможное количество вопросов решали сами. Осознание того, что это и есть одна из главных задач в работе парка, пришло не сразу. На протяжении ряда лет руководство парка действовало по-другому, пытаясь своими силами решать основные проблемы территорий: сотрудники парка убрали мусор в поселках, построили дорогу к деревне Масельга. Но со временем пришло осознание того, что не может парк «тащить» на себе всю территорию, у него на это просто не хватит ресурсов.

Поэтому они выбрали другой путь. Началась системная работа по вовлечению жителей в общественное управление территорией, переход к тому, чтобы люди понемногу научились сами управляться на своей земле, чтобы выстроилось доброе партнерство между населением и руководством парка. А затем на условиях партнерства нужно было заинтересовать жителей в развитии местной экономики.

– В 90-е годы это был чистый авантюризм и интуиция, – рассказывала мне директор Кенозерского национального парка Елена Флегонтовна Шатковская. – У нас по сути ничего не было: ни денег, ничего. Но это сработало. Люди пережили тот момент, когда не было ни работы, ни денег – «выживай как хочешь».

Хотя Кенозерский парк предоставлял местным жителям большое количество рабочих мест, он не мог взять на работу всех желающих. Людям нужно было перейти на самообеспечение. Поэтому парк стал активно поддерживать экономическую активность жителей, которая могла бы обеспечить их заработком. Разумеется, речь не о примитивном собирательстве или продаже «сырых» ресурсов, а о малом производстве, туризме и так далее. Некоторые из работников парка занялись предпринимательством: плотницким делом, консервацией храмов. Так они могли заработать намного больше, чем на государственной зарплате, и парк поддерживал это решение.

Кенозерский парк в 1990-е годы создал на своей территории несколько центров промыслов и ремесел, где жители занимались плетением из бересты, ткачеством, войлоковалянием, изготовлением травяных чаев.

### **Как сделать так, чтобы люди могли САМИ?**

Требовалось найти местные «точки роста», чтобы с их помощью развивать на территории экологически ориентированный малый бизнес. В начале 2000-х годов в Кенозерье стали проводиться циклы обучающих семинаров, стажировки, мастер-классы российских и зарубежных специалистов по комьюнити девелопмент и другим направлениям. В этих многочисленных мероприятиях принимали участие лидеры территориального общественного самоуправления из разных районов Архангельской области, общественные активисты. Поддержку оказали международные фонды, например Международный союз охраны природы. Парк мог опираться и на те наработки, которые были созданы в Архангельской области нашим институтом. Слава Богу, движение ТОСов было в начале 2000-х огромным, позитивных практик хватало. Были ТОСы и в Плесецком, и в Каргопольском районе. Парк подхватил и включился в эту работу. Постепенно стало что-то получаться.

Например, в деревне Усть-Поче появилась артель мастеров, которые занимались изготовлением деревянных лодок. В этой же деревне несколько человек пытались восстановить производство кирпича.

Определенные успехи деревень Кенозерья связаны с развитием в Архангельской области в первой половине 2000-х годов тосовского движения. Территориальное общественное самоуправление разбудило гражданскую активность во многих населенных пунктах, которые прежде были пассивными. И самые удачные тосовские проекты были связаны с туризмом.

### **Кенозерье – один из центров притяжения ТОСов в Архангельской области**

Занявшись всей этой деятельностью, сотрудники парка наладили сотрудничество с ТОСами из разных районов области, со всеми, кто так или иначе работает с развитием территориального самоуправления. Со временем парк превратился в один из центров работы с общественным самоуправлением в области. Он стал площадкой для распространения идей, обучения, обмена опытом для профессиональных сообществ, органов власти, простых жителей.

С точки зрения развития территорий деятельность национального парка вышла за пределы заповедника, и сегодня парк работает почти со всей Архангельской областью – проводит большое количество мероприятий, посвященных местному развитию.

Парк стал традиционной площадкой для фестиваля «ТОСы Поморья», который проходит каждый год летом, и на него съезжаются общественные активисты, эксперты и политики из Архангельской области и других регионов – из Москвы, Ленинградской области, Калининградской области, Алтайского края, Краснодарского края и т.д. Участники мероприятия не только обсуждают деятельность ТОСов на встречах, круглых столах, но и посещают мастер-классы, экскурсии, знакомятся с деятельностью центра народных ремесел. Таким образом, у фестиваля есть еще и культурная направленность.

В январе 2016 года Кенозерский национальный парк организовал учебный семинар «10 шагов к успешному проекту», на который были приглашены ведущие эксперты в области проектирования и развития сельских территорий и тосовцы из 13 районов области. В течение трех дней жители Кенозерья при поддержке специалистов и гостей форума разрабатывали собственные проектные идеи – в жарких дискуссиях, спорах. В результате были написаны пять проектов, два из которых получили финансовую поддержку от парка, еще три проекта отправились на другие конкурсы, чтобы искать финансовую помощь там. Прямо на форуме жители деревеньки Вершинино основали новый ТОС, который получил название «Летучий корабль».

Парк постоянно ищет новые формы решения проблем территорий, хотя вопросов, висящих в воздухе, очень много. Впрочем, несмотря на все сложности, нужно признать, что у ТОСов, которые работают сегодня в Кенозерье, есть определенные успехи.

### **ТОС в Лекшмозеро. Люди учатся зарабатывать**

В сонной деревеньке Морщихинская (сами жители по старинке называют ее Лекшмозеро) первой «проснулась» библиотекарь Татьяна Николаевна Нефедова. В 2005 году она приняла участие в тосовском семинаре, организованном Кенозерским национальным парком. На Татьяну концепция сельского развития через самоуправление произвела огромное впечатление, и она загорелась идеей создать ТОС в родной деревне.

Вернувшись в Лекшмозеро, она мигом собрала вокруг себя ядро из активных людей. И вот что интересно: на тот момент Татьяне Нефедовой было 20 с чем-то лет, она была совсем молодой девушкой, но смогла создать костяк ТОСа и привлечь к нему внимание деревенских жителей. К ней сразу примкнули около десятка человек – работники школы, активные пенсионеры.

ТОС в Лекшмозеро изначально собирался развивать туризм на своей территории и искать возможности для заработка. Одна из женщин-активисток даже написала большой туристический проект, с которым ТОС торжественно вышел на конкурс. Проект не прошел, а тосовцы позднее совсем от него



отказались: слишком сложной для реализации была идея, слишком затратной, не могли люди такое потянуть. Но от нее активисты плавно перешли к другой идее – к «Тропе раздумий», которую разработали совместно с сотрудниками Кенозерского национального парка.

– Есть красивая тропа от Морщихинской до бывшего населенного пункта Масельга, – рассуждали тосовцы. – Места там живописные, вокруг много всяких интересных растений, деревьев, о которых можно рассказывать туристам. Чтобы сделать такую тропу, много денег не понадобится.

На Масельге располагается база детского экологического лагеря. Но что делать туристам, когда они туда придут, чем их занять, чем напоить-накормить? Появилась идея создать на тропе чайную избу, где приезжие могли бы попить чаю и покушать местной выпечки. На чайную избу ТОС написал отдельный проект и получил финансирование. На эти деньги заказали бревна (кругляк), и мужики – сотрудники парка построили уютный такой небольшой аутентичный домик. Потом туда было закуплено оборудование, посуда.

И чайным домом, и тропой изначально занимались совместно ТОС и Кенозерский национальный парк. Взаимовыгодное сотрудничество у них получилось, и ТОС в этой связке всегда был оператором проектов. Условно говоря, ТОС выполнял работы, а Кенозерский парк стал зазывать на «Тропу здоровья» туристов.

И туристы мало-помалу потянулись на тропу. В основном это жители Москвы, Санкт-Петербурга, Архангельска, Северодвинска, Котласа. Некоторые из них узнают о «Тропе раздумий» случайно, другим предлагают посетить ее турфирмы Каргополя или сотрудники Кенозерского национального парка. Рассказывают, мол, так и так, есть тропа. А люди в ответ: «Вау, интересно! Хотим туда!»

Когда собирается целая группа на тропу, сотрудники парка звонят тосовцам: «Девочки, так и так, у вас завтра хотят экскурсию и чаепитие. Готовьтесь». Туристов встречают и ведут их по живописной местности, рассказывают им о местной природе. На тропе там и сям установлены таблички, на которых написаны высказывания великих людей, описания разных растений. А в финале туристы приходят в чайный домик, где можно немного передохнуть и подкрепиться свежей выпечкой. Вся услуга (экскурсия по тропе и чаепитие) стоит 350 рублей. Для местных жителей это неплохая подработка. Большая часть дохода от приема туристов поступает в бюджет ТОСа. И если в 2010 году доход ТОСа только от эксплуатации тропы составил 26,5 тысячи рублей, то в 2015 году – уже более 290 тысяч рублей.

Для Кенозерского парка проект «Тропа раздумий» – это реализация их любимой концепции «Экономика впечатлений». Согласно этой концепции, современные люди могут удовлетворить свои основные потребности в товарах

и услугах, а потому испытывают потребность в новых впечатлениях, которые тоже являются продуктом. Поэтому продажа впечатлений намного выгоднее, чем продажа ресурсов.

Что здесь имеется в виду? Допустим, сырье для фиточая (сбор трав) условно стоит 2 рубля. Цена переработанного готового сырья – 10 рублей, а приготовленный чай с учетом всех затрат – 20 рублей. Но за чашку чая, поданного доброжелательной местной жительницей (одетой в традиционный костюм!) в уютном «Чайном доме» на берегу живописного озера, с рассказом о чудодейственных свойствах этого чая, посетители легко платят 100 рублей. В цепочке «сырье – товар – услуга – впечатление» доля добавленной стоимости шаг за шагом растет, и фактически туристы платят за приятные незабываемые моменты, а не за чашку чая.

Кстати чаи, которые предлагаются приезжим в чайном домике – это не «липтон», а натуральные местные фиточаи, которые заготавливают члены ТОСа и местные жители. Они сами собирают травы, сушат их с помощью специального оборудования, фасуют. Рецептуру фиточаев разработали несколько лет назад, она включает около 10 наименований (например, есть «Лекшмозерский бальзам»). Часть чая продается в лавке в Кенозерском национальном парке, где помимо него есть еще вязаные, лоскутные изделия, половики. Все это производят жители близлежащих деревень. За год некоторые зарабатывают по 50 тысяч рублей.

### **Местная экономика по-кенозерски**

С середины нулевых годов Кенозерский парк довольно активно занимался развитием сельского туризма, и нельзя сказать, что это развитие шло как по маслу. Первые проекты работали фактически себе в убыток, к тому же они сталкивались с постоянным противодействием местных жителей. Люди не могли понять, зачем им нужны какие-то туристы, какая польза может быть от приезжих.

Елена Шатковская рассказывала мне:

– Когда в Кенозерье приезжали люди, мы их просто просили остаться, отправляли в дома к местным жителям. Даже если в наших гостевых домах были свободные места, все равно размещали у местных жителей. Чтобы люди почувствовали, что это надолго, навсегда. И что это выгодно. Важно, чтобы люди поняли: они могут при парке заработать. И по мере того, как все больше жителей Кенозерья начинали зарабатывать на туризме, отношение местного населения изменилось.

Сегодня Кенозерский парк рассматривает туризм как самый перспективный способ создания рабочих мест и получения дополнительных заработков

населением. Поэтому он даже разработал туристско-рекреационное зонирование территории заповедника, чтобы сконцентрировать управленческие и организационные действия по развитию туризма в трех опорных туристско-информационных центрах и еще семи периферийных рекреационных центрах. Эти центры были призваны облегчить принятие организационных решений. В каждой из образовавшихся зон есть свои достопримечательности (историко-культурные объекты, старинные деревни).

Кенозерский парк внимательно следит за сохранением традиционного ландшафта территории. Не случайно в 2015 году культурный ландшафт «Заповеданное Кенозерье» был включен в Предварительный список всемирного наследия ЮНЕСКО; возможно в дальнейшем Кенозерье войдет в этот список уже окончательно. Поэтому в концепции поддержания и использования культурного ландшафта, которую использует Кенозерский парк, написано, что акцент должен быть сделан на предоставлении ландшафта в качестве турпродукта с использованием старинных методов природопользования и бытового уклада.

Подобная деятельность требует инициативы от местного населения, вот почему жители Кенозерья много работают над сохранением исторической «подинности» – местного колорита, уклада жизни, духа территории. Это их главное конкурентное преимущество на данный момент, ведь в России не так уж много мест, где можно увидеть живые и при этом по-настоящему аутентичные деревни. И то, что местные жители это поняли, является одним из достижений Кенозерского парка.

Сейчас реализуется проект «Модельное сельское подворье», в рамках которого в двух деревнях обустраиваются старинные дома – в соответствующем старинном стиле. В этих домах заживут по-деревенски обычные семьи, которые будут выращивать овощи, держать домашний скот, а заодно и принимать туристов. Многие готовы заплатить большие деньги за то, чтобы отдохнуть в сельской местности в атмосфере старинной русской деревни.

За последнее время поток туристов в парк увеличился, поэтому в Кенозерье появилась целая сеть гостиниц, гостевых домов, туристических стоянок. Сегодня они могут одновременно принять 1 365 человек. Многие из гостиниц и гостевых домов являются тематическими, например «Постоялый двор» знакомит с историей почтовых трактов Кенозерья, «Рыбацкая изба» – с рыболовным промыслом. Информационный центр «Рукодельная изба» оформлен как расписной лубочный домик. В некоторых гостевых домах воссоздан интерьер начала XX века.

Главным направлением туристской деятельности парка стало развитие событийного туризма. Местные жители потихоньку возрождают полузабытые праздники народного календаря, используя местные традиции и этнографи-

ческие материалы. В Кенозерье стали проводить Фестиваль Традиционных Знаний, организуемый в рамках международного проекта «Культурные ландшафты: традиции для развития» при поддержке Европейского Союза. На этот фестиваль приезжают из разных регионов люди, равнодушные к северной народной культуре. Доброй традицией стала летняя Успенская ярмарка, на которой можно не только купить продукцию народных мастеров, но и научиться самому что-нибудь изготавливать, попробовать традиционное северное угощение, посмотреть выступления фольклорных коллективов. И Фестиваль Традиционных Знаний, и Успенская ярмарка стали брендами парка.

Если в 1990-е годы Кенозерский парк получал собственные доходы в основном от продажи леса, то в 2015 году более 90 % его доходов приносил туризм (15,5 миллиона рублей). Число посетителей за два десятилетия выросло на несколько порядков – с 1 645 человек в 1997-м до 15,5 тысячи человек в 2015 году.

Конечно же, любые туристические предложения должны обязательно приносить материальную и моральную выгоду коренному населению. Поэтому многие этнографические программы и мастер-классы, которые предлагает Кенозерский парк, разработаны совместно с местными жителями. Парк рассматривает эти программы как украшение своего туристического кластера.

За счет туризма местные жители могут сбывать сельскохозяйственную продукцию, могут принимать участие в мастер-классах и этнографических программах, предоставлять услуги по проживанию. Еще одним источником дополнительного дохода для жителей Кенозерья является сувенирная продукция.

Для примера возьмем один из самых успешных местных проектов такого плана – «Использование недревесных ресурсов леса как альтернативный источник доходов населения в сельской местности». В чем суть этого проекта? Несколько деревенских жителей решили изготавливать сувенирную продукцию под фирменной маркой «Дары Кенозерья» и продавать ее в красивой эксклюзивной упаковке. Парк оказал этим людям поддержку, и сейчас они производят аж 93 вида сувениров, которые реализуются в сувенирных лавках и на различных ярмарках.

В 2015 году суммарный доход, получаемый местными жителями напрямую от оказания туристических услуг, превышал три миллиона рублей.

Ключевой принцип деятельности Кенозерского парка – удержать на территории молодежь и привлечь ее к экономической деятельности. Без «молодой крови» никакого развития не будет, поэтому парк оказывает содействие в ремонте и обустройстве детских садов, школ, домов культуры. Самый первый большой объект, который построил парк еще в 1994 году, это начальная школа в поселке Усть-Поча. Чтобы молодежи в Кенозерье было интересно, ее обильно «снабжают» культурными мероприятиями: приглашают на гастроли ведущие

театры Архангельска, лучшие музыкальные коллективы. В 2014 году парк запустил долгосрочный проект «Заповедное Кенозерье – территория здоровья», направленный на улучшение качества медицинского обслуживания населения.

Кенозерский парк вложил много сил в обучение молодежи – чтобы она научилась смотреть на мир по-новому, учитывать последние достижения науки и техники. И стала конкурентоспособной в современных условиях.

Как сделать так, чтобы человек захотел вернуться в Кенозерье после того, как уехал? Нужно показать ему нечто, чего он больше нигде не видел и не увидит. Зарядить его необычными впечатлениями. И здесь мы вновь возвращаемся к «экономике впечатлений», о которой я уже писал чуть выше. Это основная концепция деятельности, которую использует Кенозерский парк на данный момент, именно эту концепцию в первую очередь постигают жители Кенозерья. Парк учит их быть конкурентоспособными.

Когда я спросил у директора парка Елены Шатковской, за счет чего достигается эта конкурентоспособность, она ответила так:

– Не нужно думать, что если покупательная способность большинства граждан России сократилась и отдых за рубежом стал практически недоступным, то все ринутся к нам. За посетителей надо бороться. Поэтому перед сотрудниками парка стоит задача повышения качества абсолютно всего спектра предоставляемых услуг. Это относится и к объектам инфраструктуры гостеприимства, и усилению этнографической составляющей туризма, введения новых интерактивных элементов в туристические программы

### **«Искры надежды для российских деревень» в Кенозерье**

Работа в рамках проекта «Искры надежды...» продолжила ту традицию, которая сложилась в парке до этого.

Проект в последние годы позволил жителям Кенозерья реализовать множество успешных инициатив. В рамках этого проекта был организован конкурс мини-грантов, и 12 заявок местных жителей было одобрено – на общую сумму свыше 1,5 миллиона рублей.

Например, жительница поселка Поча Надежда Николаевна Баева на грантовые средства построила гостевой дом «Александра». Ее поселок был основан во времена СССР для заготовки леса, и по стечению обстоятельств он находится далеко от основных туристических маршрутов. В принципе, это не было серьезным препятствием для развития сельского туризма: Поча находится на берегу реки в очень живописном месте, где многие захотели бы пожить. Но поскольку остановиться в поселке было негде, туристы не особенно туда стремились.

Надежда Баева решила исправить это недоразумение – открыть гостевой дом в собственном старинном родительском доме. Выиграв грант, она сделала в здании косметический ремонт (побелила-покрасила, поклеила новые обои). И купила необходимую технику, без которой современные туристы не могут обойтись, – холодильник, электрочайник, электроплитку. На предметы интерьера денег уже не хватало, но местные жители стали приносить свои старинные вещи, чтобы внутреннее убранство соответствовало сельской атмосфере. В результате «всем миром» сделали уютный, светлый и просторный гостевой домик, в котором есть все необходимое для жизни (включая такую экзотическую для городских жителей вещь как русская печь с лежанкой). С июля 2015 года гостевой дом принимает посетителей, и в поселок потянулись первые туристы.

Кстати, местные жители собираются запустить в Поче целый ряд туристических продуктов в тематике советского прошлого: «Взвейтесь кострами», «Поча. XX век», «Общее собрание работников лесопункта», «Пионерская комната». Они даже планируют оформить еще три гостевых дома в советском стиле. Все туристические продукты входят в состав большого проекта, который уже получил финансирование Кенозерского национального парка.

Похожий проект был у Валентины Егоровны Беяевой из деревни Подъельник. Разница лишь в том, что Подъельник – это населенный пункт, в котором едва теплится жизнь, и поэтому Валентина Егоровна сделала ставку на туристов, мечтающих уединиться и отдохнуть от всех благ цивилизации. Ее гостевой дом называется «Туристический приют», в нем нет электричества, а рядом нет автомобильных дорог (транспортное сообщение только по воде). Валентина Егоровна планирует купить весельную лодку для сдачи в прокат.

В деревне Кузьминка мини-грант от проекта «Искры надежды...» позволил местной жительнице Татьяне Владимировне Пушкарь сохранить старинный дом. В нем собираются провести капитальный ремонт: разобрать старую пристройку дома, срубить новую, произвести замену нижних венцов дома, поменять оконные рамы, сложить русскую печку... Татьяна Пушкарь надеется, что этот дом в дальнейшем будут посещать туристы, так что его ремонт является, по сути, инвестицией в деревню.

Еще один мини-грант от проекта «Искры надежды...» выиграла специалист по гончарному мастерству Елена Калитина из деревни Вершинино. Елена много лет сотрудничала с парком, а недавно решила обустроить собственную гончарную мастерскую, чтобы изготавливать различные сувениры, посуду, проводить познавательные-обучающие мастер-классы и выставки изделий. Готовую продукцию она продает через сувенирную лавку Кенозерского национального парка.

Упомяну еще Людмилу Юрьевну Рыжих из деревни Морщихинская, которая решила вместе со своей семьей развивать фермерское хозяйство. Она родилась в этой деревне 57 лет назад и прожила в ней всю жизнь, работая сперва на совхозной ферме, затем в сельском клубе. А потом вышла на пенсию, и старшие дети подсказали ей идею заняться сельским хозяйством.

Людмила Рыжих занялась разведением крупного рогатого скота. Поначалу ей пришлось очень непросто, и неизвестно, как сложился бы ее бизнес, если бы не помощь Кенозерского национального парка, который передал Людмиле Юрьевне старую постройку, оставшуюся со времен совхоза. Семья Рыжих вычистила постройку, укрепила стены и крышу, провела туда электричество. Жюри проекта «Искры надежды для российских деревень» этот бизнес понравился, поэтому семья выиграла мини-грант, за счет которого были приобретены конвейер КСН-ф-100 (транспортёр) и доильная установка «Доюшка».

В последнее время Кенозерский национальный парк находится в постоянном поиске новых механизмов работы, новых форм организации населения в сельской местности. Директор парка Елена Шатковская считает, для дальнейшего развития территорий необходимы другие подходы.

Поиск продолжается...

## Глава 14.

### Искры надежды в Республике Алтай

Республика Алтай также была одним из пилотных регионов, принявших участие в проекте «Искры надежды для российских деревень». В республике куратором проекта стало Алтае-Саянское горное партнерство – некоммерческая организация, созданная Алтайским и Катунским заповедниками. Оба заповедника были крайне заинтересованы в том, чтобы окрестные территории развивались и местные жители имели источники дохода (а не рубили лес для своего прокорма).

Поэтому основные гранты в рамках проекта были реализованы в отдаленных селах двух районов – Турочакского и Улаганского. Это территории сотрудничества заповедников, здесь проводились выездные семинары, а потом конкурс грантов.

Победили на конкурсе десять проектов, хотя заявок было намного больше, но далеко не все они направлены на развитие территории: часть проектов просто решает ту или иную социальную проблему (например, отсутствие детской или спортивной площадки), но некоторые инициативы довольно-таки перспективны с экономической точки зрения.

Взять, например, проект пчеловодов из села Тондошка. На Алтае широко развито пчеловодство, и алтайский мед охотно покупают люди со всей России. Но есть одна проблема, которая тормозит развитие промысла: пчеловоды не всегда могут реализовать вторичные продукты, например воск. Ведь воск тоже имеет свою цену, но, когда нет спроса, его приходится продавать за копейки.

Пчеловод Иван Геннадьевич Черлояков из села Тондошка пришел к выводу, что ситуацию надо менять, и поставил перед собой задачу: наладить переработку воска. Решил организовать мини-цех восковых изделий, выиграл грант, купил оборудование. И довольно быстро наладил производство красивых восковых сувениров из натурального сырья – в основном фигурных свечей. Важнее всего то, что проект Ивана Черлоякова был направлен не только на создание источника дохода для него – предприниматель организовал по сути локальную экономическую сеть: сырье для производства поставляют местные пчеловоды, организацией сбыта частично занимается местная православная община.

В селе Яйлю заявку на проект отправил сельский ТОС «Заповедное село», который решил продвигать местные услуги. Яйлю находится на берегу Телецкого озера, которое для туристов очень притягательно: там относительно безлюдно, очень тихо, можно оторваться от цивилизации и насладиться уединени-



ем. Поэтому в селе сейчас активно развивается туристическая инфраструктура и предпринимательство. Но продвижением всего этого многообразия услуг до поры до времени никто не занимался. ТОС за счет проекта запустил веб-сайт, напечатал информационные буклеты и сделал карту-схему поселка с указанием всех объектов, которые могут быть интересны гостям и туристам. Так что у села теперь есть свой сайт, где можно получить информацию обо всех туристических объектах, о гостевых домах, узнать правила посещения заповедной территории, посмотреть фотографии Телецкого озера и села.

Староста этого же села Яйлю Сергей Ерофеев реализовал в рамках «Искр надежды...» другой интересный проект – занялся восстановлением старого яблоневого сада. Сады всегда были самой знаковой достопримечательностью Телецкого озера. Их посадили больше ста лет назад монахи Чульшманского Благовещенского монастыря. В советское время сады, как ни странно, не исчезли: ими занялись советские питомниководы и селекционеры. Впоследствии появилось еще несколько садов вокруг озера; в годы наибольшего расцвета здесь плодоносило более 80 видов яблонь. При этом телецкое садоводство всегда было наполовину любительским, не выходило на промышленный уровень.

В наши дни яблоневые сады вокруг Телецкого озера стали потихоньку «дичать» и зарастать, осенью в них все чаще забредали животные из тайги, чтобы полакомиться яблоками. Жители Яйлю считают, что сады имеют историческую и культурную ценность: в них сохранились традиционные российские сорта яблонь, которые сейчас редко встречаются. Поэтому староста Сергей Ерофеев и написал проект на конкурс грантов. Он решил огородить и привести в божецкий вид хотя бы часть этого старинного сада.

В рамках «Искр надежды...» были поддержаны два проекта, направленных на устойчивое развитие коренных малочисленных народов.

Есть на Алтае такой небольшой таежный народ – челканцы (или чалканцы). Их осталось меньше двух тысяч, но в последние годы они активно занимаются возрождением собственной культуры. Причем делают это довольно креативно – например, продвигают свою традиционную кухню, которая действительно очень своеобразна. Многие люди на Алтае узнали и полюбили такие блюда, как тутпаш (суп) из мяса и домашней лапши, шанаш (похлебка), салат из папоротника-орляка, лепешки из пресного теста теертпек. Очень привлекательна традиционная кухня и для туристов.

Малые народы на Алтае живут в основном семейно-родовыми общинами. Одна из общин челканцев под названием «Бий» решила принять участие в проекте «Искры надежды для российских деревень» и выиграла грант на покупку оборудования для обработки дикоросов, сбором которых они традиционно за-

нимаются. Теперь они могут в больших объемах сушить травы, заготавливать душистые чаи, фитосборы, кедровые орехи; туристы все это раскупают влет. То есть очень удачно получилось: община коренного малочисленного народа может сохранить традиционный таежный промысел и при этом получает дополнительные средства для существования.

В селе Улаган по проекту «Искр надежд ...» организовали музей алтайского горлового пения Кай. Это очень интересный вид искусства, один из самых древних на Алтае. Причем Кай плохо изучено; многие думают, что это только горловое пение, хотя на самом деле это уникальное в своем роде исполнение эпоса посредством тонких вибраций. Для коренных жителей Алтая Кай – это одна из форм передачи глубинного сокровенного Знания. В последние годы ведется активная работа по включению алтайского горлового пения в список Всемирного культурного наследия ЮНЕСКО.

Исполнителей Кай называют кайчи; самым известным из них был Алексей Калкин, и его потомки как раз живут в селе Улаган. Они продолжают эту традицию горлового пения, причем пытаются сделать его популярным в Республике Алтай. По проекту «Искры надежды для российских деревень» были выделены деньги на покупку традиционного рубленого алтайского дома (аила), чтобы устроить в нем дом-музей семьи Калкиных. Фактически этот музей посвящен феномену алтайского горлового пения: в нем можно ознакомиться с местной культурой, поучаствовать в мастер-классах.

Возможно, новый музей привлечет в село туристов. Улаганский район находится в стороне от основных туристических маршрутов, но в последнее десятилетие сюда все-таки стали приезжать. Прежде через село Улаган туристы проезжали транзитом, не задерживаясь. Теперь они могут остановиться здесь, чтобы ознакомиться с важным элементом культуры Алтая.

Село Санькин-Аил тоже долгое время не привлекало внимания туристов, несмотря на то, что в нем находятся родники Аржан суу, которые считаются сакральным местом обитания духов. Тогда местная жительница Наталья Александровна Акпыжаева и еще несколько неравнодушных сельчан решили устроить здесь экологическую тропу. А грантовые деньги, которые они выиграли по проекту «Искры надежды для российских деревень», потратили на установку аншлага (информационного стенда). Жители Санькин-Аил твердо уверены, что смогут привлечь внимание туристов к своим родникам.

Часть проектов из Республики Алтай имеют чисто культурную направленность. Например, в селе Турачак живет многодетная семья, которая любит выступать, как творческий семейный коллектив: они надевают костюмы, поют, играют на музыкальных инструментах. Устраивают целые музыкально-фольклорные мероприятия на тему славянских календарных праздни-

ков, православных и казачьих обрядностей. От этой семьи поступила заявка на покупку новых качественных музыкальных инструментов, и заявка выиграла в конкурсе.

Организаторы проекта считают, что он достиг в Республике Алтай даже больших успехов, чем ожидалось. Огромное количество людей включились в процесс развития, значительная часть новых проектов отражают культурные особенности региона.

– Проект четко направлен на устойчивое развитие территории, – рассказала руководитель Алтае-Саянского горного партнерства Татьяна Вдовина. – Люди здесь понимают если и не осознанно, то интуитивно, что им не нужны большие фабрики, заводы. Не нужны большие инвесторы. Им в целом не нужна глобализация, которая проедется катком и всех сделает одинаковыми. А у нас здесь такая мозаика – национальная, культурная; у нас столько традиций на территории! Они представляют собой большую ценность.

## РАЗДЕЛ V.

### Локальная экономика

#### Глава 15.

#### Местная экономика как главная задача

##### Еще раз про необходимость перехода на местную экономику

На сегодня мы можем сказать, что проект, запущенный нами 17 лет назад, жив. Он актуален, он растет, ширится. Его значимость никем более не оспаривается. Губернаторы говорят сельским активистам: «Мы любим вас!» Депутаты, мэры, руководители разных уровней активно поддерживают эту работу.

Можно говорить о том, что многое удалось, что есть позитив.

Итак, сложилось понимание, что развитие деревень – это *когда люди сами решают проблемы своих деревень*. Вот то самое, о чем мы говорили в начале, когда ЛЮДИ САМИ МОГУТ. Это стало реальностью. Это уже реальность. Пусть не повсеместно, пусть отрывочно.

То, что десять лет назад еще было небывалой небылицей, бредом сумасшедшего, фантазией, – чем угодно, что представить это в реальности было невозможно. Теперь это реальность. И это здорово. Это в активе.

Есть понимание, что *подобный подход позволяет в разы увеличить эффективность решения местных проблем*. То, за что власть должна была бы заплатить сотни тысяч рублей (или это никак не получилось бы), группа активистов, сельский ТОС сможет сделать за десятки тысяч. И это будет сделано порой не хуже, а, как правило, лучше, поскольку делают не «шабашники», которым главное урвать свою деньгу, желательнее как можно большую при как можно меньших вложениях, а ответственные люди, которые делают для себя. Которые потому и делают, что для них важно, чтобы это что-то, что составляет их проект, было сделано. И чтобы это было сделано хорошо. Они зачастую вкладывают в эту работу не только душу, не только свое время и творческий потенциал, но и какие-то свои ресурсы. Потому для них жизненно важно, чтобы это было хорошо. Конечно, у них свои ограничения, но, не смотря на это, так вот и получается, что они могут сделать лучше. И что денег на их проекты будет истрачено чуть не в десятки раз меньше, а качество исполнения – выше.

С пониманием того, насколько это серьезный финансовый актив, пока в нашей стране не очень хорошо. С этим нужно работать. Но, в той или иной степени, это понимание есть.

Далее, *есть понимание, что эту работу нужно поддерживать.*

Это тоже здорово. Это актив. Не буду очень подробно разворачивать и комментировать это положение. Отмечу только следующее: то, что представители государственной власти на разных уровнях согласились, что это работает, что это тоже актив, это тоже определенный успех. Потому что десятилетие назад это было сложно представить.

А вот далее начинаются проблемы.

Деятельность ТОСов или, лучше сказать, любая работа по сельскому развитию сегодня *понимается преимущественно как затратная деятельность.* Это выглядит примерно так: государство (вместе с муниципальными образованиями) раздаст какое-то количество денег (грантов) на те или иные, преимущественно социальные, проекты (или проекты благоустройства). Некоторые из них будут эффективными с точки зрения снижения бюджетных затрат.

Но только внутри этого подхода развитие очень скоро прекращается. Да, отдельные проблемы люди решают. Строят поласкалки, детские и спортивные площадки, скамеечки. ТОСы порой даже отсыпают дороги, кое-где строят мосты. И само по себе это очень хорошо, но вот только умирание деревни это не останавливает. Молодежь все равно уезжает, население сокращается. Будущего нет.

Получаемые гранты не позволяют изменить ситуацию на данной территории настолько, чтобы территория перестала таять, словно шагреновая кожа. Социальные проекты на грантовые деньги хороши на первых этапах работы с формированием сообществ, когда надо запустить процесс объединения людей, но если на этом все останавливается, то это тупик. Если наступает долгое бесконечное (длящееся десятилетие) повторение одной и той же нехитрой затратной схемы, то это тупик. И то, что мы видим, например, в Архангельской области – это тупик.

Не надо ходить в эту сторону. Надо делать что-то другое.

Это все равно как если бы людей, у которых воспаление легких или инфаркт миокарда, привозили в больницу и там их только немного причесывали. А потом бы с воодушевлением рассказывали о том, как это важно – красиво причесать болеющего человека. Потому что у человека, у которого красивая прическа, улучшается настроение.

Надо переходить к такому типу развития, который создает живую, жизнеспособную территорию. Нам нужны ЖИВЫЕ территории. Надо делать так, чтобы территории ЖИЛИ, чтобы они оживали, чтобы у них росли внутренние силы. Это значит, они способны обеспечивать себя самих тем, что им необходимо.

Не причесывать тяжелобольных, а делать так, чтобы они могли подняться на ноги.

Это значит: создавать способность территорий восстановить жизненные силы, самостоятельно обеспечивать себя необходимыми ресурсами, средствами к существованию.

Развитие надо понимать в первую очередь как способность территории обновлять и самостоятельно увеличивать количество своих ресурсов. Надо сделать упор на том, чтобы территории могли возобновлять ресурсы, и не зависеть на 100 % от тех ресурсов, которые приходят снаружи. Не давать им гранты лишь на то, чтобы они занимались мелким ремонтом, а сделать так, чтобы у них появились собственные средства, и затем они могли сами заниматься этим мелким ремонтом. Может, и тогда помогать им в этом, но в первую очередь думать о том, чтобы на территории было будущее, росли внутренние силы и ее способность самостоятельно решать свои проблемы.

Это значит, очень важно *развивать на данной территории экономическую деятельность*, которая генерирует внутренний доход, позволяет задействовать внутренние ресурсы. *Основная ставка должна быть сделана на развитие МЕСТНОЙ ЭКОНОМИКИ, развитие небольших местных производств.*

И мы вновь возвращаемся к вопросу о развитии локальной экономики, о которой мы кратко говорили во 2-й главе. Для всех тех людей, которые хотят связать свою жизнь с российской глубинкой (а именно, хотят переехать туда жить или это их малая родина), важнейшим вопросом должна стать возможность развития новой локальной экономики, которая бы там, в наших малых городах, деревнях, селах, поселках, создавала рабочие места, производства.

Кратко повторим, локальная экономика – это экономическое устройство, при котором ставка делается на большое количество малых производств, фирм, частных хозяйств, которые при этом взаимосвязаны и поддерживают друг друга. Другими словами, это горизонтально организованная экономическая система. Еще можно сказать, что это многоукладная диверсифицированная экономика.

Здесь, конечно, начнутся многочисленные вопросы. Как развивать эту местные производства? Где взять знания, компетенции, стартовые капиталы и многое другое из того, что необходимо для того, чтобы успешно заниматься предпринимательской деятельностью? Как найти сбыт? И самое главное, при чем здесь ТОСы или какие-то прочие инициативные группы жителей? Какое они могут иметь какое-то отношение к развитию местной экономики?

Это люди, которые никогда с этим не работали, этого не умеют, у них нет никакого опыта в данной сфере. Это простые сельские граждане, у которых зачастую денег от зарплаты до зарплаты с трудом хватает, а вы тут говорите о каких-то почти немислимых вещах. Как эти люди будут там, в своих деревнях, не имея никакой точки опоры что-то там производить? Развитием экономики

заниматься? И, вообще, насколько возможно говорить о том, что можно создавать конкурентоспособные производства в глубинке?

Что тут могут сделать эти самые маленькие производства? Как смогут они противостоять напору иностранных товаров, завозимых огромными партиями, и составлять им конкуренцию?

Разве это возможно?

Зачем говорить обо всем в наш век глобализации, когда в городах концентрируются главные экономические силы? Разве это не утопия? Зачем все эти утопии строить?

Тут надо немного пояснить. Давайте начнем с вопроса о том, возможно ли сегодня локальное производство в принципе, а затем коснемся вопроса о том, как в этом могут участвовать люди.

### **Глобальное или местное?**

#### **Локальная экономика возможна, и она шествует по миру**

Действительно, мы живем в мире, в котором подавляющая часть потребляемых нами товаров производится где-то далеко, на каких-то крупных предприятиях. Такой порядок многим (если не большинству) кажется сегодня естественным и чуть ли не неизбежным. Как говорят экономисты, мы включены в мировую экономическую систему, и хотим мы или нет, но это определяет экономические правила. Товары движутся по всему миру, эти глобальные мировые товарные потоки меняют экономики стран и народов. Теперь привезти товар из одной «мировых фабрик» проще и выгоднее, чем заморачиваться с его производством в своем родном месте. Мы видим это почти повсеместно, даже там где речь идет о продаже чего-то «исконно русского». Даже русские сувениры с выраженным местным колоритом того или иного региона зачастую привозят из Китая, где их делают под заказ.

Но и если вы все же хотите что-то производить на месте, то вам тоже надо иметь дело с глобализированной экономикой. Потому что инвестирование в современном мире – это деятельность слоя богатых людей из богатых стран, которых американцы окрестили «золотым электронным стадом». Они легко приходят куда угодно, принося свои инвестиционные капиталы, и именно эти инвестиции позволяют создавать экономический рост, открывать новые производства и рабочие места. Последние 20 лет эта идеология была для нас аксиомой развития. Хочешь, чтобы в твоей местности развивались производства, – делай ее инвестиционно привлекательной и молись на инвесторов.

Где здесь место для каких-то местных производств? Вот что пишут сегодня крупнейшие западные экономисты: глобальной мировой экономике должна быть противопоставлена экономика местная.

Вот, например, Пол Кругман, мировое экономическое светило, профессор экономики Принстонского университета, лауреат Нобелевской премии (2008 год) пишет: «Мы сегодня много говорим о глобализации, о том, что мир стал маленьким, но стоит вам посмотреть на экономику современных городов, и вы увидите процесс локализации: неизменно растет доля людей, производящих услуги, которые продаются только в пределах этого города»<sup>9</sup>.

Если это правда для городов, то это тем более верно для сельской местности.

Западные страны последние десятилетия все больше и больше осознавали, что эта глобальная экономика делает мир страшно хрупким и неустойчивым, разрушает их страны. Эта тенденция развивается уже не одно десятилетие, но последние годы она стала просто ключевой.

Вот что пишут экономисты из Центра локальных экономических стратегий (Манчестер, Великобритания): «За последние 8 лет, пока мировая экономика оправлялась от финансового кризиса, мы все больше осознавали необходимость именно того, чтобы местные экономики были гибкими и устойчивыми»<sup>10</sup>. Потому что зависимость от глобализированного рынка может быть страшной по своей разрушительности. Кризис перекачивается из страны в страну, которые оказались тесно взаимосвязанными, создавая эффект домино. Падение спроса в одной стране приводит к обвалу в других. В этих условиях наличие устойчивых местных экономик служит подушкой безопасности.

Это не единственная причина, почему весь мир сегодня воспринимает локальную экономику как один из важнейших способов развития. Этот подход стал одним из ключевых элементов экономического роста развитых стран Запада. Скажем, в США 60 % ВВП создают небольшие производства, расположенные в провинции. Это совершенно не соответствует нашим сложившимся представлениям об Америке (стране небоскребов и крупных корпораций), но по факту именно локальная экономика во многом обеспечила подъем новых крупных экономик мира (Китая, Индии). Именно этот подход помогает развивающимся странам справляться со своими проблемами и поднимать свои экономики.

Локальная экономика по самым скромным подсчетам включила в свою орбиту уже сотни миллионы людей в разных странах (хотя можно говорить о том, что это цифра уже перевалила за миллиард). Развитие локальной экономикой поддерживают сотни тысяч организаций в разных странах мира (как прави-

---

<sup>9</sup> Krugman Paul R. *Pop Internationalism*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1996. P. 211.

<sup>10</sup> *Creating a good local Economy. The role of anchor institutions*. Centre for Local Economic Strategies. Manchester, 2015. URL: <http://www.cles.org.uk/wp-content/uploads/2015/04/Anchor-institutions.pdf>.



тельствующих, так и частных, некоммерческих, кооперативных). Уже накоплен немалый опыт, который показывает: местная экономика работает, она важна, даже необходима.

Локальную экономику уже не могут игнорировать и ключевые мировые организации, которые отвечают за развитие большой глобализированной экономики. Так, крупнейшие финансовые институты мира констатируют: без подъема локальной экономики никакие страны в современных условиях развиваться не могут.

Можете прямо сейчас отложить эту книгу и зайти, например, на сайт Всемирного банка<sup>11</sup> или сайт Европейской организации сотрудничества и развития<sup>12</sup>. И на том, и на другом сайтах можно найти отдельные большие разделы «Local economic development» (LED) и массу информации по данной теме.

Как трактуется локальное экономическое развитие Всемирный банк? Это наращивание экономического потенциала определенной местности, чтобы обеспечить ее экономическое развитие в будущем и улучшить качество жизни для всех. Оно является результатом взаимодействия четырех сил: власти, бизнеса, НКО и местных общин (сообществ) и является своеобразным процессом, в котором местные сообщества забирают на себя часть таких функций власти и бизнеса, как развитие бизнеса, создание инфраструктуры, развитие недвижимости, защита экологии, финансы.

Практика местного экономического развития возможна в разных географических масштабах. С развитием локальной экономики работают местные (муниципальные) власти. Но этим же занимаются и люди, объединенные в общины. Успех возможен, если ними налажен диалог<sup>13</sup>.

Значимость локального экономического развития для Европейского общества, в частности Европейской организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), можно увидеть хотя бы по наличию у нее огромной программы, которая называется LEED Programme – Local Economic and Employment Development. На русский язык это можно перевести как «Программа локального экономического развития и создания рабочих мест». Акцент, сделанный данной программой на развитии занятости, не случаен, потому что на Западе уже давно очевидно, что большая глобальная экономика рабочих мест больше не создает, она, как правило, уменьшает их количество. Создавать рабочие места может в первую очередь локальная экономика.

---

<sup>11</sup> <http://web.worldbank.org>.

<sup>12</sup> <http://www.oecd.org>.

<sup>13</sup> <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20185186~menuPK:399161~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html>.

По версии экспертов Европейской организации экономического сотрудничества и развития, локальное развитие – это приоритетное направление развития экономик европейских государств. Они его определяют следующим образом.

Цель местного экономического развития – создать способность определенной территории формировать свое экономическое будущее и повышать качество жизни ее жителей. Локальное развитие вносит важный вклад в подъем национальной экономики. Его значение существенно выросло в связи с возросшей глобальной конкуренцией, ростом миграции и мобильности, технологическим прогрессом и вызванными этими факторами разрывами и неравенством (дисбалансами) в пространственном развитии.

Эффективное локальное развитие может:

- снизить уровень неравенства между бедными и богатыми территориями;
- способствовать созданию местных рабочих мест и фирм;
- увеличить объем инвестиций на местах;
- улучшить каналы информации между потенциальными инвесторами и теми, кто может создавать развитие;
- увеличить уровень согласованности и осведомленности при разработке местных экономических стратегий;
- лучше выявить и оценить имеющиеся активы и преимущества данной территории.

Таким образом, оказывается, что локальная экономика – это мейнстрим, даже по мнению этих достаточно консервативных международных организаций, не склонных поддерживать альтернативные направления социального и экономического развития.

Хорошо. Но давайте все же поясним, за счет чего эта локальная экономика может развиваться? Если у локальной территории нет какого-то своего особого способа экономического развития, своего способа создания конкурентоспособности, то как эта обездоленная, лишенная средств, технологий и кадров территория сможет выжить в условиях глобальной экономики, особенно экономики, которая непохожа на все то, к чему мы привыкли?

Для многих наших соотечественников будет звучать необычно и непонятно, но местная экономика может строиться на НАЛИЧИИ СИЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ ВНУТРИ ТЕРРИТОРИИ. Многие скажут: «При чем тут вообще социальные связи? Разве у них есть экономическое значение, и они могут что-то значить в этом контексте?»

Давайте вспомним Адама Смита. В своих трудах «Теория нравственных чувств» и «Исследование о природе и причине богатства народов» он пишет о двух основных мотивах, которые заставляют людей действовать.

Первый мотив, согласно Смиуту, – это корысть, желание получить прибыль, но второй – необходимость соперничать другим людям, желание быть частью социума.

Глобальная экономика взяла за основу первый принцип, то есть, корыстный интерес, эгоизм, желание получить прибыль. Это действительно мощный мотив, но дело в том, что второй мотив (желание быть частью социума) также может быть очень мощным, но глобальная экономика не использует его совсем. В этом заключается ошибка. С точки зрения макроэкономической теории, люди – это абстрактные существа, у которых кроме желания прибыли больше ничего нет, им больше ничего не свойственно. Но давно уже известно, что за определенными пределами экономическая мотивация перестает действовать.

И ведь люди – это не роботы, не экономические величины, которые только потребляют и ходят за покупками. У них есть человеческие чувства. И второй мотив – желание быть понятым, желание стать частью какого-то объединения – действенен не меньше, чем желание получить прибыль. Скажем, героизм людей во время войны или материнская любовь – это пример сильнейшей неэгоистической мотивации.

Возможно ли уравновесить эти два мотива? Уже Адам Смит ответил, что это возможно. Оказывается, что связь внутри социума дает человеку очень много и может превратиться в капитал.

Местная экономика, которая строится только на основе корыстного интереса, будет проигрывать. Но если между людьми, живущими на некоей местности, есть какая-то взаимосвязь, если они ценят свою идентичность, культуру, если они хотят оберегать природу, сохранять традиции, то их поведение будет обусловлено этим.

Выбирая, что покупать, выбирая услуги, они могут смотреть не на соотношение «цена/качество», а на соотношение «цена/качество плюс что-то, что хорошо для нашей местности».

Увы, у нас сегодня дела обстоят не так. Каждый сам по себе. И развитие в данном случае будет сводиться к тому, чтобы создать «теплые» чувства по отношению к территории, чтобы сформировать живой и теплый социум, дабы люди думали о нескольких вещах, когда они думают о новых покупках. Они могут обращать внимание на качество товара, безусловно. Они могут обращать внимание на цену, тем более что люди в малых городах и селах, как правило, не очень богаты. Но они также могут думать о том, какое влияние их покупка окажет на возможность территории пользоваться деньгами.

Если я купил у своего, у местного производителя, это значит, что деньги остались внутри территории. Если это такое разовое действие, то оно едва ли на что-то повлияет. Если это действие повторяется регулярно, тогда оказывает

ся, что мы способны деньги, которые у нас есть, оставить на территории, на которой мы живем.

А дальше вопрос: как сделать эти средства инвестиционными? Как сделать так, чтобы мы могли те средства, которые есть у нас, оставлять на своей территории (чтобы они не утекали), и более того, чтобы они были вложены в умножение наших активов.

Этому может способствовать несколько значимых элементов. Во-первых, то, что в мировой практике называют «демократизацией экономики», – рост социального капитала. В этом случае разные люди, которые живут на территории, вовлекаются в экономическую деятельность в том или ином виде. Они имеют право голоса, их позиция и интересы учитываются, они сообща обсуждают разные вопросы и договариваются между собой. Нельзя вовлечь всех жителей сразу, но если они видят, что деятельность приводит к увеличению доходов, то начинают поддерживать такие начинания.

Второй элемент – нахождение тех ресурсов, которые оказываются на территории незадействованными. И, соответственно, их включение в активную деятельность.

Думаю, рассказанного достаточно, чтобы показать, что все это может быть предметом деятельности местного населения и, скажем, ТОСа или какой другой группы активных жителей. Конечно, ТОС при этом должен быть чуть по-другому устроен, его нужно кое-чему научить, кое-чем оснастить его, расширить сферу деятельности, создать партнерские связи и так далее. Но важно увидеть, что это возможно.

Увы, в России развитием местной экономики сейчас мало кто занимается. Мы с вами по-прежнему живем в стране, где, говоря о развитии территории, до сих пор видят большие заводы, большие инвестиции, большие деньги. У нас есть кое-какие успешные примеры, но они зачастую не обращают на себя заметного внимания и даже не осознаются как пример какой-то там локальной экономики. Поэтому что само понятие «локальная экономика» де-факто отсутствует в нашем языке, оно на семантическом уровне россиянам непонятно. Что же делать?

### **Социальное предпринимательство**

Чтобы было легче говорить о развитии локальной экономики в нашей стране, стоит найти нечто близкое, родственное, чтобы разговор получался все-таки более или менее предметный, понятный.

Из тех понятий, которые у нас есть, ближе всего к «локальной экономике» стоит «социальное предпринимательство». А социальное предпринимательство в нашей стране есть, и оно активно развивается, в его орбиту вовлечены многие тысячи людей.

Важно соотносить эти понятия. Потому что во многом они похожи, родственны. Это не совсем одно и то же, но в определенной степени эти понятия сопоставимы. Можно сказать, что не любое социальное предпринимательство будет иметь отношение к развитию территорий и локальной экономике. Но коллективная деятельность местного сообщества по развитию локальной экономики будет разновидностью социального предпринимательства.

Что же такое социальное предпринимательство? Вот официальное определение понятия «социальное предпринимательство» от Минэкономразвития России<sup>14</sup>.

Социальное предпринимательство – социально ответственная деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, направленная на решение социальных проблем, в том числе обеспечивающих выполнение следующих условий:

а) обеспечение занятости инвалидов, матерей, имеющих детей в возрасте до 3 лет, лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации при условии, что среднесписочная численность указанных категорий граждан среди их работников составляет не менее 50 %, а доля в фонде оплаты труда – не менее 25 %;

б) предоставление услуг (производство товаров) в следующих сферах деятельности:

- содействие профессиональной ориентации и трудоустройству, включая содействие самозанятости;
- социальное обслуживание граждан, услуги здравоохранения, физической культуры и массового спорта, проведение занятий в детских и молодежных кружках, секциях, студиях;
- выпуск периодических печатных изданий, а также книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой.

Данное определение не покрывает и не объясняет всей практики социального предпринимательства в нашей стране. И мы можем привести некоторые другие толкования.

- Это деятельность по решению (или смягчению) определенной социальной проблемы на основе бизнеса, предпринимательского подхода. Означает, что люди решают какую-то свою или (не только свою) проблему самостоятельно, при этом не оказываясь в бесконечной зависимости от средств, которые им должны выделять государство или благотворители (спонсоры).

---

<sup>14</sup> Об организации проведения конкурсного отбора субъектов РФ, бюджетам которых в 2013 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами РФ: Приказ Минэкономразвития России от 24.04.2013 № 220. URL: [http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/smallbusiness/doc20130424\\_06](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/smallbusiness/doc20130424_06).

- Это деятельность людей по преобразованию окружающего их мира на основе придумывания и распространения новых подходов для решения социальных проблем. Социальные предприниматели, используя как традиционные бизнес-практики, изобретают новые виды бизнеса или адаптируют традиционные бизнес-подходы под решение социальных задач.
- Социальные предприниматели – агенты перемен общества, создатели инноваций, нарушающие статус-кво и меняющие мир в лучшую сторону.

Главное, что стоит отметить, это решение социальной проблемы на основе бизнес-подхода, а также направленность социальных предпринимателей на создание преобразований, новшеств.

Вопрос: как много людей в принципе могли бы этим заниматься? Только избранные? Может ли это быть стезей для простых сельских жителей? Для многих сегодня предприниматели – это некая закрытая группа, слой избранных людей, едущих на дорогих машинах, носящих золотые цепочки с палец толщиной. И в этот слой, как зачастую считается, простым людям просто так не попасть (надо же откуда-то взять стартовый капитал и т.п.).

Чтобы разобраться в этом, давайте посмотрим, что вообще такое предпринимательская деятельность? Как это определяют разные эксперты? Действительно это так недоступно? Многие серьезные исследования говорят, как раз, об обратном.

Термин «предприниматель» ввел в начале XIX века оборот французский экономист Жан-Батист Сэй, которого называли французским Адамом Смитом. Жан-Батист Сей определял предпринимателя как человека, «переводящего экономические ресурсы из области низкой продуктивности в область высокой продуктивности и более высокой доходности».

Крупнейший экономист XX века Йозеф Шумпетер дал определение, которое стало классическим. Он первым обосновал особую роль предпринимателей в экономической системе, положив тем самым начало развитию теорий предпринимательства. Шумпетер определил предпринимательство как инновационную деятельность, способную преодолеть консервативность и инерционность среды. Тем самым предприниматель создает цепную реакцию, заставляя других следовать за изменениями, перенимать их.

Зачем и почему предприниматели создают новшества? Шумпетер выявил три основных мотива:

- стремление быть самостоятельным и независимым;
- стремление к самореализации, развитие своих качеств (ум, стойкость, целеустремленность и т.п.);
- возможность заниматься делом, которое приносит удовлетворение, достигать конкретных результатов; испытывать радость творчества.

Можно рассмотреть и прочие концепции предпринимательской деятель-

ности, и везде мы находим подтверждение точки зрения о том, что предприниматели – это прежде всего, соединение ряда качеств:

- способность видеть и использовать новые возможности;
- активность и мотивация, направленность на поиск этих возможностей;
- готовность взять на себя связанные с этим риски.

В принципе, можно говорить о том, что активные и заинтересованные сельские жители (например, члены ТОСа или какого-то другого объединения по месту жительства) могут быть включены в предпринимательскую деятельность потому (вы не поверите!), что их деятельность и так является предпринимательской. Просто у них не хватает некоторых качеств, которые позволили бы капитализировать свою деятельность, сделать ее более успешной и в финансовом смысле.

Этому можно и нужно учить. Это и должно быть предметом развития территорий.

И последнее. Существующие сегодня в нашей стране концепты социального предпринимательства носят сугубо индивидуальный характер. Это такие благородные донкихоты, которые сумев самостоятельно заработать денег, часть их (или все) тратят на социальные нужды. Можно поискать в Интернете, и вы найдете сегодня тысячи примеров этой работы, порой очень успешных.

Но насколько успешнее могла бы быть эта деятельность, если бы она носила коллективный характер, то есть строилась бы при поддержке социума, за счет взаимодействия внутри социума.

### **Примеры деятельности социальных предпринимателей, направленных на развитие территорий**

#### **✓ Коломенская пастила**

В конце нулевых предприниматели Наталья Никитина и Елена Дмитриева решили открыть в своем городе Коломне музей пастилы. Вообще Коломна – это город со своей особенной культурой, который даже гордится собственной «провинциальностью». К тому же здесь до революции производили традиционную яблочную пастилу – самую вкусную в России. Поэтому музей старинного лакомства идеально вписывался в общий культурный ландшафт.

Наталья Никитина и Елена Дмитриева написали проект «Коломенская пастила. У Николы на Посадах». Получили на свое дело грант в размере 700 тысяч рублей, взяли кредит, вложили собственные средства. Провели большое исследование с участием историков, архитекторов, искусствоведов, чтобы правильно развивать музейные объекты. И заручились поддержкой местной администрации, очень заинтересованной в развитии туризма. Именно городские власти выделили предпринимателям старинное здание, которое когда-то

принадлежало местному купцу Суранову. Предоставили льготную аренду на два года, пока идет реставрация.

И в 2009 году музей открылся – маленький, уютный, камерный гастрономический уголок Коломны. Здесь Наталья Никитина и Елена Дмитриева стали продавать свою пастилу, изготовленную по старым рецептам – только взбитые яблоки, никакой муки и жира. Белопенные пастилки они расфасовывали в красивые музейные упаковки «под старину».

Туристам лакомство очень понравилось, но выяснилось, что производить пастилу в достаточных объемах негде. Сотрудники музея пытались договориться о производстве лакомства по старинному рецепту с крупными кондитерскими фабриками Подмосковья. Все они ответили отказом, и тогда у предпринимателей возникла идея открыть собственный производственный цех. В 200 метрах от музея они нашли сохранившееся здание пастильного завода купца Чуприкова. Вложили около 13 миллионов рублей в его восстановление – частично это собственные средства, частично деньги, взятые в кредит. Фабрика была восстановлена всего за год с небольшим; сейчас она работает одновременно как производственный цех и как туристический объект, где можно поучаствовать в процессе изготовления пастилы. Изначально фабрика выпускала всего 7 сортов пастилы, но со временем ассортимент расширился до 26. Среди них есть лакомства, которые любили знаменитые русские писатели XIX века. Например, домашняя пастила семьи Толстых, а еще красная и белая пастила, которые очень любил Федор Достоевский.

За короткое время Наталья Никитина и Елена Дмитриева создали узнаваемый местный бренд, и в город потянулись гастрономические туристы. Для них организуются постоянно сменяющиеся музейные программы – то «чаепитие с Достоевским», то блины на Масленицу, то пасхальное чаепитие. В музее смогли интересным образом объединить гастрономические радости и знакомство с историей; за счет уюта, обстановки, костюмов, многочисленных деталей там создали особую атмосферу, которая для туристов очень привлекательна. Поэтому многие, побывав в музее однажды, возвращаются туда много раз. И пастилу берут с удовольствием – она не только вкусная, но и интересно выглядит, как сувенир, хотя и стоит дорого.

По словам Натальи Никитиной, после того, как открылся «Музей коломенской пастилы», за несколько лет туристический поток в Коломну увеличился в два с половиной раза. Музей привлек к себе большое внимание общественности. Им стали интересоваться журналисты, о нем написали такие издания, как «Российская газета», Forbes, на нескольких телеканалах вышли сюжеты об удивительных пастильщицах.

Кстати, с экономической точки зрения «Коломенская пастила» – не самый прибыльный проект, ему потребовалось много времени на то, чтобы выйти



на самокупаемость. Важно то, что предприниматели вкладывались в свою территорию – чтобы развивался весь город Коломна.

Вслед за Натальей Никитиной и Еленой Дмитриевой многие другие местные жители подхватили идею возрождения старинных производств. В результате в Коломне появилась лавка мыла «Мануфактура душистой радости», музей самоваров, еще несколько производств пастилы. Важно, что все они создают рабочие места.

Сейчас предприниматели вкладывают свою прибыль в новый культурный проект – создание в Коломне музейного квартала с музеями, мастерскими, реконструирование городских пространств. Они создали в центре города музей «Калачная», где продаются свежие калачи, крендели, пампушки, вкуснейший хлеб; еще там проводят экскурсии, на которых посетителям рассказывают об истории и технологии производства калачей и обязательно устраивают чаепитие с калачами. Также они запустили небольшую картонажную мастерскую, где изготавливаются коробки ручной работы и где трудятся люди с ограниченными возможностями. На всех производствах, которые принадлежат женщинам, трудятся около 100 человек. Важно и то, что одно рабочее место в музейном объекте автоматически создает несколько рабочих мест в смежных областях – в ресторанах, гостиницах, туристических бюро.

#### ✓ **Мед с ягодами как способ развития деревни. Гузель Санжапова**

Предприниматель Гузель Санжапова, наладив успешный бизнес в Москве (производство галстуков-бабочек), решила помочь родной деревне Малый Турыш, где фактически развалилось местное производство, рабочих мест не стало. Гузель решила организовать там какой-нибудь бизнес. В деревне многие разводили пчел, но на обычном меде много не заработаешь. И отец девушки придумал свой особый продукт на основе меда – взбитый мед с ягодами, у которого вкус насыщенный, но не приторно сладкий. Но как донести этот продукт до покупателя и как наладить производство?

Гузель Санжапова нашла решение – в январе 2014 года она организовала краудфандинговую кампанию на сайте boomstarter.ru, призвав пользователей помочь ей дать рабочие места умирающей деревне. Она попросила 150 тысяч рублей на закупку оборудования, но в результате собрала 454 848 рублей, в три раза превысив план. На эти деньги предприниматель приобрела сушильные шкафы для ягод и медогонку.

Получился действительно интересный продукт. Мед взбивается длительное время до кремовой консистенции, затем его разливают по баночкам, насыпают туда сушеные ягоды или орехи, которые добавляют вкус и дополнительную пользу. Вкусов много – земляника, черника, лимон, вишня, брусника, клюква, фундук, облепиха. Лесные ягоды собирают местные жители,

для которых это очень выгодно, а несколько человек смогли трудоустроиться на новом производстве.

Желающие купить баночку крем-меда появились очень быстро, многие стали постоянными покупателями. Поэтому Гузель Санжапова, вдохновившись успехами, решила строить полноценный производственный цех, где могли бы разместиться все циклы производства – от качки меда до фасовки и упаковки. Летом 2014 года она вновь запустила проект на сайте boomstarter.ru и собрала больше 650 тысяч рублей. За счет этих денег девушка не только построила в деревне цех, но и создала еще одно производство – травяного чая с ягодами. В деревне появились новые рабочие места.

Еще через год Гузель Санжапова запустила на boomstarter.ru уже третий проект, чтобы создать производство нового продукта – медового мусса с ягодами. Он изготавливается из меда, в который добавляются ягоды, травы и специи. Этот проект привлек еще больше спонсоров, и девушка собрала 1 268 131 рубль, чтобы построить еще один производственный цех.

Об удивительном проекте в деревне Малый Турыш заговорили повсюду. О нем рассказали на федеральных телеканалах и написали во многих газетах. Проектом заинтересовался известный российский рип-ур иллюстратор и художник Андрей Тарусов, который нарисовал целую серию «деревенских» открыток.

Суммарно за два года Гузель Санжапова смогла привлечь в деревню более 2 миллионов рублей инвестиций от пользователей Интернета и создала 18 рабочих мест. Сейчас ее крем-мед, медовые муссы и травяные чаи продаются в ряде магазинов Москвы, Санкт-Петербурга и еще нескольких городов. Еще их заказывают через Интернет.

В случае с Гузель Санжаповой знаковым является использование краудфандинга. Для нас это явление пока что совсем в новинку, но, тем не менее, если предприниматель достаточно креативен, то за счет краудфандинга он может за короткий срок привлечь инвестиции в свое небольшое производство. За счет краудфандинга невозможно построить гигантский бизнес, но это нормально. Сегодня при создании производства в деревне нужно ориентироваться примерно на те деньги, которые возможно собрать через boomstarter.ru (полмиллиона-миллион рублей максимум).

## Послесловие

Хочу в самом конце рассказать одну историю. Был у нас небольшой проект, который всегда мне трогал душу.

Есть такая деревня Ворзогоры, которая находится на берегу Онежского залива Белого моря. Это старинная деревня, основанная чуть ли не в XIII веке – в общем, «с корнями». Там сохранились рубленые деревянные дома, храмы, колокольня.

В Ворзогорах тоже был ГОС, у которого возникла идея восстановить старинную деревянную колокольню, расположенную рядом с двумя храмами. В советское время пограничники решили устроить на этой колокольне сторожевую вышку, для чего срубили у нее купол. Потом военные ушли, а колокольня без купола стала разрушаться.

Нашелся в Ворзогорах один мастер – немолодой уже мужчина, который решил стать инициатором проекта. Со здоровьем у него были проблемы, даже ходил с трудом.

– Надо восстановить колокольню, – заявил он. – Я все знаю. Умею плотничать.

Но я смотрел на него смущенно, понимая, что он сам не сможет работать. Как дедушка на колокольню-то полезет? Попытался ему мягко намекнуть на это, а у него уже ответ готов:

– Мы кого-нибудь привлечем.

Ладно, забрались мы с этим мужчиной на колокольню. Она на тот момент стояла на честном слове, просто ходить по лестницам было опасно. Но мы все-таки туда залезли, осмотрели все и потом написали технический план работ: что нужно сделать шаг за шагом, какие требуются материалы. Необходимо было поднять колокольню домкратами, восстановить фундамент, подложить камни, зацементировать. Сделать лестницу на первый уровень, восстановить там пол, сделать лестницу на второй уровень, там тоже восстановить пол. Потом сделать лестницу наверх, там восстановить перекрытия и соорудить конструкции для купола – такие арки, их нужно собрать, обколотить. Натесать лемеха и установить все по чертежам. Оформили проект, посчитали бюджет.

Проект был поддержан и получил финансирование за счет конкурса «Сельское развитие». Началась большая стройка. К сожалению, у меня не было возможности приехать в Ворзогоры летом, когда там шли работы. Получилось вырваться в деревню лишь осенью, и на тот момент строительство уже почти завершилось.

Я был поражен тем, что увидел. Новенький золотистый купол постройки очень выделялся на фоне остальных деревенских домов. Люди смотрели на него, как на великое чудо. Пожилой мастер сделал это вместе с подростками (их было двое или трое) лет шестнадцати-семнадцати. Всю колоссальную работу, которую требовалось проделать с колокольной, они выполнили за лето.

На этом история не закончилась. Когда работа была завершена, в деревню приехали несколько москвичей. Среди них были женщина-художница и ее супруг, столичный батюшка. Они были так вдохновлены тем, что сделали люди в Ворзогоре, что решили продолжить их начинания. И занялись восстановлением деревенского храма – очень красивого, но пострадавшего в советское время (как часто бывало, его изуродовали – снесли две главы и превратили здание в подсобное помещение колхоза).

Деревенский храм был вскоре восстановлен, а работа переросла в огромное движение, которое сейчас насчитывает несколько тысяч человек. Они изучают плотницкое дело, учатся рубить, строгать и приколачивать. И каждый год ездят на Север в экспедиции (на свои средства и добровольно!), чтобы ремонтировать памятники деревянного зодчества. Где не получается отремонтировать церкви, там они их консервируют.

Повторюсь, движение насчитывает тысячи человек, это целая армия, которая выросла из первого проекта по восстановлению колокольни в деревеньке Ворзогоры. Я долгое время ничего об этом движении не слышал, лишь несколько лет назад узнал, что оно существует. И порадовался, что есть такие энтузиасты.

Мы не знаем, как «наше слово отзовется». Любое интересное начинание может иметь продолжение. И я понимаю: если мы делаем что-то значимое, доброе и правильное, то это всегда может привлечь массу людей и запустить новые дела.

# Содержание

Предисловие .....	5
РАЗДЕЛ I. Общие подходы .....	10
Глава 1. Мы рискуем потерять свою страну .....	10
Глава 2. Модель развития сельских территорий .....	13
РАЗДЕЛ II. Архангельская область. Опыт Института общественных и гуманитарных инициатив до 2004 года .....	29
Глава 3. Отправляемся в путь .....	29
Глава 4. Прорыв. Это стало явлением .....	33
Глава 5. Что получилось. Разные виды признания .....	53
Глава 6. Развитие ТОС с 2006 года .....	59
РАЗДЕЛ III. Архангельская область. Опыт деревень четырех районов Архангельской области с конца 1990-х годов по сегодняшний день .....	62
Глава 7. Коношские истории .....	63
Глава 8. Успехи каргопольцев .....	79
Глава 9. Четыре истории с Пинежья .....	89
Глава 10. Мезенские мотивы .....	108
РАЗДЕЛ IV. Опыт других регионов .....	123
Глава 11. Опыт Республики Коми .....	123
Глава 12. Солонешенская история. Алтайский край .....	127
Глава 13. Местное развитие по-кенозерски .....	141
Глава 14. Искры надежды в Республике Алтай .....	152
РАЗДЕЛ V. Локальная экономика .....	156
Глава 15. Местная экономика как главная задача .....	156
Послесловие .....	171

**Тюрин Глеб Владимирович**

**КАК ВОЗРОДИТЬ РОССИЙСКУЮ ДЕРЕВНЮ:  
УРОКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

В книге использованы фотографии Г. Тюрин, В. Тюрин, Д. Бастета, С. Щигревой, а также из архивов ЭкоЦентра «Заповедники» и Ассоциации ТОС Республики Коми.

Кроме того использованы фотографии, размещенные в сети Интернет на сайтах:

- IV Всероссийского конкурса «Связь поколений»: [http://xn---ctbjhggeeaexebhf4abr2b4мос.xn--p1ai/members/arhiv\\_s\\_kategoriyami/educational1/tos\\_kimzha\\_mezenskogo\\_rajona\\_arhangel\\_skoj\\_oblasti/](http://xn---ctbjhggeeaexebhf4abr2b4мос.xn--p1ai/members/arhiv_s_kategoriyami/educational1/tos_kimzha_mezenskogo_rajona_arhangel_skoj_oblasti/)
- Администрации муниципального образования «Мезенский район» Архангельской области: <http://www.mezen.ru/priezzhayte-k-kimzhanam-na-pauzhnu.htm>.

Редактор А.В. Куркова  
Оформление обложки: И.Е. Эффа  
Верстка: Ю.С. Акульшина

Подписано в печать 17.10.2016  
Формат бумаги 70x100/16  
Усл. печ. л. 15,48. Уч.-изд. л. 12,55. Тираж 200. Заказ № 106  
Издательство Московского Политеха  
115280, Москва, Автозаводская, 16  
[www.mospolytech.ru](http://www.mospolytech.ru); e-mail: [izdat.mospolytech@yandex.ru](mailto:izdat.mospolytech@yandex.ru); тел. (495) 276-33-67

Отпечатано в ООО «Лира Принт»  
115193, Москва, 6-я Кожуховская, 24, кв. 186

## **АНО «Эколого-просветительский центр «Заповедники»»**

ЭкоЦентр «Заповедники» работает с 1996 года.

Миссия организации – повышение эффективности особо охраняемых природных территорий России и формирование в обществе понимания уникальной ценности ООПТ для настоящего и будущего страны.

Основные направления деятельности ЭкоЦентра «Заповедники»:

- Учебный центр «Заповедная семинария» – проведение тренингов, обучающих семинаров, стажировок в России и за рубежом для сотрудников ООПТ, эко-НКО и бизнеса
- Социальное проектирование и развитие гражданских инициатив в поддержку ООПТ. Сельский туризм
- Экологическое просвещение на ООПТ. Координация общероссийского детского и молодежного Движения «Друзья заповедных островов»
- Международный волонтерский центр «Бурундук». Развитие волонтерских проектов в поддержку ООПТ. Корпоративное волонтерство для ООПТ
- Проектирование экологических троп и визит-центров – от концепции до детальной планировки
- Издание журнала «Заповедные острова», методических материалов, поддержка сайтов <http://www.wildnet.ru>, <http://www.greenclick.ru>

Контакты:

АНО «ЭкоЦентр «Заповедники»  
ул. Архитектора Власова, д. 3, 117335, Москва  
Тел./факс: +7 (495) 626-28-57, e-mail: [info@wildnet.ru](mailto:info@wildnet.ru)  
<http://www.greenclick.ru>, <http://www.wildnet.ru>